

PLAN DE NEGOCIO DE UN CENTRO DEPORTIVO DE PÁDEL



ALUMNO: JUAN MANUEL ALFARO ÁLVARO

TITULACIÓN: INGENIERÍA INDUSTRIAL

ESPECIALIDAD: ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL

UNIVERSIDAD: CARLOS III DE MADRID TUTOR: PABLO DUEÑAS YETOR

MADRID, OCTUBRE 2015

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	9
EXECUTIVE SUMMARY.....	10
1. INTRODUCCIÓN.....	11
1.1 SITUACIÓN SOCIO-ECONÓMICA DE LA ESPAÑA ACTUAL	11
1.2 EXPLICACIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	15
1.3 UBICACIÓN DEL CENTRO DEPORTIVO DE PÁDEL.....	17
1.4 ANÁLISIS DE POBLACIÓN DE MEJORADA DEL CAMPO Y LA REGIÓN	22
1.5 INTRODUCCIÓN DE LA EMPRESA, OBJETIVOS, MISIÓN, VISIÓN Y VALORES	25
2. ANÁLISIS DEL MERCADO Y DE LA EMPRESA	28
2.1 ANÁLISIS DEL DEPORTE Y DEL SECTOR DEL PÁDEL EN ESPAÑA	28
2.2 ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER	35
2.2.1 RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES	36
2.2.2 AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES	44
2.2.3 AMENAZA DE ENTRADA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS.....	45
2.2.4 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES.....	45
2.2.5 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CONSUMIDORES.....	46
2.3 ANÁLISIS DAFO.....	47
2.3.1 AMENAZAS	48
2.3.2 OPORTUNIDADES.....	49
2.3.3 DEBILIDADES	50
2.3.4 FORTALEZAS	51
2.4 ESTRATEGIAS A SEGUIR	54
2.4.1 DISMINUIR LAS AMENAZAS.....	54
2.4.2 APROVECHAR LAS OPORTUNIDADES.....	55
2.4.3 MINIMIZAR LAS DEBILIDADES.....	56
2.4.4 POTENCIAR LAS FORTALEZAS.....	57
2.4.5 RESUMEN GENERAL DE LAS ESTRATEGIAS	58
3. PLAN DE MARKETING	59
3.1 CLIENTES	59
3.2 PRECIOS.....	63
3.3 FORMAS DE DARSE A CONOCER	69

4. PLAN DE OPERACIONES	74
4.1 ELECCIÓN DEL EMPLAZAMIENTO DEL CENTRO	74
4.2 ELECCIÓN DEL TAMAÑO DE LA NAVE	75
4.3 ANÁLISIS DE LA INFRAESTRUCTURA	77
4.4 ACTIVIDADES, SERVICIOS Y POLÍTICAS DEL CENTRO	93
4.5 MANTENIMIENTO Y PLANES DE CONTINGENCIA DE LAS INSTALACIONES	101
4.6 OTROS PLANES A TENER EN CUENTA	105
4.6.1 PLANES MEDIOAMBIENTALES Y ENERGÉTICOS	105
4.6.2 PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES	107
5. RECURSOS HUMANOS	108
5.1 ORGANIGRAMA	110
5.2 PUESTOS, ACTIVIDADES, TURNOS Y SALARIOS	110
5.3 POLÍTICA DEL CENTRO CON RESPECTO A LOS RECURSOS HUMANOS	123
6. PLAN ECONÓMICO Y FINANCIERO	127
6.1 ESTIMACIÓN DE VENTAS E INGRESOS DURANTE EL PRIMER AÑO	127
6.2 INVERSIÓN Y GASTOS INICIALES Y FINANCIACIÓN	132
6.3 CUENTA DE RESULTADOS	141
6.4 FLUJOS DE CAJA O CASH FLOW	145
6.5 BALANCE	145
6.6 RATIOS	147
6.6.1 RATIOS ECONÓMICOS GENERALES DEL PROYECTO	147
6.6.2 RATIOS ECONÓMICOS DEL PERÍODO	148
6.7 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	151
6.8 ESCENARIO PESIMISTA	155
6.9 PLANES ALTERNATIVOS	160
7. ACTIVIDAD JURÍDICA Y ASPECTOS LEGALES	163
7.1 ASPECTOS A TENER EN CUENTA	163
7.2 TIPOS DE FORMAS JURÍDICAS	164
7.2.1 PERSONAS FÍSICAS	165
7.2.2 PERSONAS JURÍDICAS: SOCIEDADES MERCANTILES	168
7.2.3 SOCIEDADES MERCANTILES ESPECIALES	173
7.3 ELECCIÓN DE LA FORMA JURÍDICA Y JUSTIFICACIÓN	176
7.4 CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA COMO SOCIEDAD LIMITADA	177

7.5 LICENCIAS Y PERMISOS PARA LA PUESTA EN MARCHA DEL NEGOCIO.....	179
7.6 GRÁFICO CON LA DURACIÓN DE LAS TAREAS PREVIAS A LA APERTURA	184
8. CONCLUSIONES.....	186
9. ANEXOS.....	190
10. BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS.....	200

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Distribución del rescate bancario a España.....	11
Figura 2. Evolución del desempleo en España según la EPA.	12
Figura 3. Encuesta del CIS de estimación de voto en España de enero de 2015.....	13
Figura 4. Previsiones de la Comisión Europea de PIB y desempleo para España.	14
Figura 5. Evolución anual del número de licencias de pádel en España.....	17
Figura 6. Ubicación de Mejorada del Campo y vista aérea.	18
Figura 7. Catedral de Justo de Mejorada del Campo.	19
Figura 8. Municipios del Corredor del Henares.....	22
Figura 9. Evolución histórica de la población de Mejorada del Campo.	23
Figura 10. Población de Mejorada del Campo por edades y sexo.	23
Figura 11. Comparación de población por edad y sexo de municipios del Corredor del Henares.....	24
Figura 12. Población de Rivas-Vaciamadrid por edades y sexo.....	25
Figura 13. Gráfico de práctica de deporte en España según encuesta del CIS de junio de 2014.	29
Figura 14. Porcentajes de clubes de pádel en España según su tamaño.	30
Figura 15. Porcentaje de clubes según su ocupación y nivel de ocupación según el club en 2013.	30
Figura 16. Evolución de diferentes aspectos económicos en los clubes de pádel en el 2013. ...	32
Figura 17. Instalaciones presentes en los clubes de pádel.	32
Figura 18. Porcentajes de clubes que ofrecen una determinada actividad.	33
Figura 19. Porcentaje de actividades realizadas por los encuestados.	33
Figura 20. Razones por las que los usuarios eligen un determinado club de pádel.....	34
Figura 21. Razones por las que los clientes no compran productos en las tiendas de los clubes.....	34
Figura 22. Modelo de las cinco fuerzas de Porter.....	35
Figura 23. Ubicación del club R3 Padel Indoor Mejorada.....	36
Figura 24. Pistas del club R3 Padel Indoor Mejorada.....	37
Figura 25. Tarifas de alquiler de pistas del club R3.	38
Figura 26. Situación del centro MiSport de Mejorada del Campo.....	40
Figura 27. Pistas interiores y exteriores del complejo de MiSport Mejorada.	40
Figura 28. Tarifas de pádel del centro Mejorada MiSport.	41
Figura 29. Localización de la sede del club CDE Mejorpadel.....	42
Figura 30. Evolución de los socios del club Mejorpadel a lo largo de los años.	43
Figura 31. Matriz general del análisis DAFO.	48
Figura 32. Matriz DAFO de la empresa.	53

Figura 33. Proporción de los diferentes sectores en Madrid y Mejorada del Campo.	61
Figura 34. Niveles de paro por sexos en Mejorada del Campo entre diciembre de 2013 y 2014.	62
Figura 35. Comparación de tarifas de alquiler, con IVA, de los clubes del municipio según la hora.	64
Figura 36. Cuotas de socio, con impuestos indirectos incluidos, del club Padel Henares.	66
Figura 37. Tarifas expresadas en €/h/persona, con IVA incluido, de clases fijas del club R3.	66
Figura 38. Tarifas, con IVA incluido, de bonos de clases del club R3.	67
Figura 39. Tarifas, con IVA incluido, de clases fijas del club Padel Henares.	68
Figura 40. Tarifas, con IVA incluido, de los bonos de clases del club Padel Henares.	68
Figura 41. Trabajadora realizando la actividad del reparto de publicidad y buzoneo.	70
Figura 42. Representación del impacto mundial de la publicidad a través de Internet.	71
Figura 43. Logotipo del club Padel Henares.	73
Figura 44. Modelos de palas que se van a vender en el club.	73
Figura 45. Posible lugar de ubicación del centro deportivo Padel Henares.	74
Figura 46. Plano de distribución de las pistas.	79
Figura 47. Dimensiones de una pista de pádel reglamentaria.	82
Figura 48. Tipo de pista que se va a instalar.	83
Figura 49. Tipo de cerramiento lateral que se va a instalar.	84
Figura 50. Rollo de césped artificial.	86
Figura 51. Proyector LED.	87
Figura 52. Máquina vending similar a las que se van a instalar en el club Padel Henares.	89
Figura 53. Distribución de la recepción, snack bar, almacén, despacho y baño de empleados.	90
Figura 54. Distribución de los vestuarios.	91
Figura 55. Plano de distribución o layout del centro.	92
Figura 56. Tipo de tablet que estará a disposición de los clientes para amenizar la espera.	94
Figura 57. Cámara de seguridad similar a las del club.	95
Figura 58. Actividades fiscales y contables en las que asesorará la gestoría.	97
Figura 59. Representación del índice de satisfacción del cliente.	101
Figura 60. Operario redistribuyendo la arena.	102
Figura 61. Rotura de cristal en una pista de pádel.	104
Figura 62. Logotipo del reciclaje y respeto al medioambiente.	106
Figura 63. Organigrama de los empleados de la empresa.	110
Figura 64. Tipos de cotización del Régimen General de la Seguridad Social.	113
Figura 65. Tabla salarial del Convenio Colectivo Estatal de Instalaciones Deportivas y Gimnasios.	114
Figura 66. Horarios de los encargados de la tienda y recepción.	116
Figura 67. Actividades a realizar por los recepcionistas de mañana a su llegada.	117
Figura 68. Actividades a realizar por los recepcionistas de tarde al inicio y final de su turno.	118

Figura 69. Logotipo de una web donde se anuncian profesores y se publican ofertas de empleo.	120
Figura 70. Coste salarial anual de los empleados del club.	122
Figura 71. Relación entre la motivación y el rendimiento.	126
Figura 72. Reloj y calendario representativos de la estacionalidad.	128
Figura 73. Profesor dando una clase a sus alumnos.	131
Figura 74. Ingresos del club según las diferentes actividades durante el primer año.	132
Figura 75. Inversión y gasto a realizar, para la apertura del centro, sin incluir la tesorería inicial.	133
Figura 76. Tablas de amortización de 2015.	135
Figura 77. Estructura de la financiación de la inversión y los gastos iniciales.	137
Figura 78. Comparativa anual entre el pago de intereses del préstamo y la devolución del capital.	140
Figura 79. Cuenta de resultados de Padel Henares con todas las cifras expresadas en euros.	144
Figura 80. Flujos de caja de la empresa Padel Henares.	145
Figura 81. Balance de la empresa Padel Henares.	146
Figura 82. Ratios generales del proyecto.	148
Figura 83. ROI y ROE de la empresa a lo largo de los años.	149
Figura 84. Ratios de Liquidez anuales de la empresa.	149
Figura 85. Ratios de solvencia año a año.	150
Figura 86. Evolución del ratio de solidez en cada ejercicio.	150
Figura 87. Ratios de endeudamiento anuales de Padel Henares.	151
Figura 88. Variación de la TIR en función de cambios en el nivel de ocupación de pistas.	151
Figura 89. Variación de la TIR frente a cambios en la ocupación media, en los dos casos supuestos.	152
Figura 90. Evolución de la TIR en función de cambios en el precio medio de alquiler.	153
Figura 91. Evolución de la TIR ante cambios en el precio medio de alquiler.	154
Figura 92. Cuenta de resultados, con las cifras en euros, en el escenario pesimista.	156
Figura 93. Cash Flow, con las cifras expresadas en euros, del escenario pesimista.	157
Figura 94. Balance de Padel Henares, con los valores expresados en euros, en el escenario pesimista.	158
Figura 95. VAN, TIR y Payback del escenario pesimista.	159
Figura 96. Ratios del período del escenario pesimista.	160
Figura 97. Comparativa entre autónomos españoles y alemanes.	166
Figura 98. Calificativo que acompaña al nombre de las Sociedades Anónimas.	169
Figura 99. Distribución de empresas en España en 2012 según su forma jurídica.	171
Figura 100. Comparativa entre las principales características de las formas jurídicas estudiadas.	175

Figura 101. Ejemplo de la Tarjeta de Identificación Fiscal de una Sociedad Limitada.	178
Figura 102. Sede del ayuntamiento de Mejorada del Campo donde se realizarán algunas solicitudes.	181
Figura 103. Diagrama de Gantt con los tiempos de las tareas para la puesta en marcha del negocio.....	185

RESUMEN EJECUTIVO

El Proyecto Fin de Carrera desarrollado consiste en la apertura de un centro deportivo de pádel en el municipio de Mejorada del Campo, ubicado en el este de la Comunidad de Madrid, debido a las oportunidades que esta región plantea en aspectos como población, sector empresarial y competencia. Este club se llamará “Padel Henares” y contará con seis pistas de pádel reglamentarias, además de otros servicios para clientes como parking, vestuarios, máquinas de comida y bebida, venta de productos de pádel y sala de espera.

Las características que van a diferenciar al centro serán, por un lado, unas tarifas inferiores a las de la competencia privada y, por otro, una mejor calidad de las instalaciones y mayor variedad de los servicios y actividades ofrecidas con respecto a la competencia formada por centros públicos.

El negocio estará formado por un único socio que aportará el capital necesario para su constitución y puesta en marcha y será el responsable de conseguir la financiación indispensable para afrontar la inversión y gastos iniciales.

Los objetivos principales del negocio son: hacerse un hueco en el sector del pádel de la zona y obtener una importante cuota de clientes; ir creciendo en cuanto a clientela progresivamente a lo largo de los años; recuperar la inversión inicial en un plazo inferior a los cinco años; obtener unos beneficios óptimos a medio y largo plazo que permitan hacer frente con holgura a las deudas contraídas y al pago al día a los empleados y por último dejar huella en el mundo del pádel de forma que la marca “Padel Henares” sea reconocida a nivel regional para poder plantear la expansión del negocio y abrir otros centros en municipios cercanos.

Asimismo este proyecto incluye un amplio estudio sobre la viabilidad del centro analizando diferentes criterios y ratios económicos y teniendo en cuenta dos hipótesis: una basada en un escenario realista y otra cimentada en un escenario pesimista.

EXECUTIVE SUMMARY

The Final Career Project developed consists in the opening of a paddle sport center in the town of Mejorada del Campo, located in the East of the Madrid's Community, due to the opportunities that this region offers in areas such as population, business area and competition. This club will be called "Padel Henares" and it will have six regulation paddles's courts, in addition to other services for clients as parking, locker rooms, food and drink machines, sale of paddle's products and waiting room.

The differential qualities of the center will be, on the one hand the lower price compared to the private competition and on the other hand the higher quality of the facilities and the wide range of services and activities offered compared to the public competition.

This business will be formed by a sole partner who is going to be in charge of providing the start up capital and he will be the manager of getting financial support to face the initial investment and costs.

The main targets of the business are: introduce in the regional paddle's market and get a significant customer base, rise progressively the number of customers among the years, recover the initial investment in less than five years, get important profits in the middle and long term that allow to pay the incurred debt and employees monthly and finally make an important mark on the paddle's market leading "Padel Henares" to achieve the success on a regional level that can let thinking about the opening of other centers.

Also this project includes an extensive study about the viability of the club analyzing different aspects and economic ratios considering two suppositions: the first one bases on a realistic scene and the second one based on a pessimistic atmosphere.

1. INTRODUCCIÓN

1.1 SITUACIÓN SOCIO-ECONÓMICA DE LA ESPAÑA ACTUAL

En la introducción se va a explicar el por qué de la elección de este tipo de negocio, dónde se ha visto la oportunidad y se analizará también el lugar donde se piensa establecer, pero antes es necesario exponer la situación económica, política y social de España en el 2015 para situar el negocio en la realidad actual.

España viene atravesando desde el año 2008 una crisis económica que, si bien es cierto que no ha sido la única damnificada por ella ya que ha afectado a diferentes países del entorno europeo, sí que ha actuado de forma especial en nuestro país. El ejemplo más significativo de esto es el rescate bancario español, anunciado en junio de 2012, por el cual la Unión Europea abrió una línea de crédito que podía llegar hasta los 100.000 millones de euros al gobierno español para que saneara el sistema financiero, aunque al final la cantidad utilizada fue de 41.330 millones de euros. Este hecho concreto puso a España en una situación delicada, ya que, aún no siendo un rescate tal y como se hizo en Grecia, Portugal e Irlanda, sí que ponía de manifiesto que la situación del sistema financiero español era precaria, creando así inestabilidad y desconfianza en los mercados.



Figura 1. Distribución del rescate bancario a España.

Esta difícil situación económica ha producido una situación social y política también complicada. La tasa de desempleo estaba en torno al 25%, en el último trimestre de 2014, la Encuesta de Población Activa la situaba en un 23,7%, solo superada en Europa por Grecia, y la tasa de desempleo de jóvenes de entre 16 y 24 años era superior al 50%, según la EPA del 51,8% en el último trimestre de 2014, la mayor de la Unión Europea.

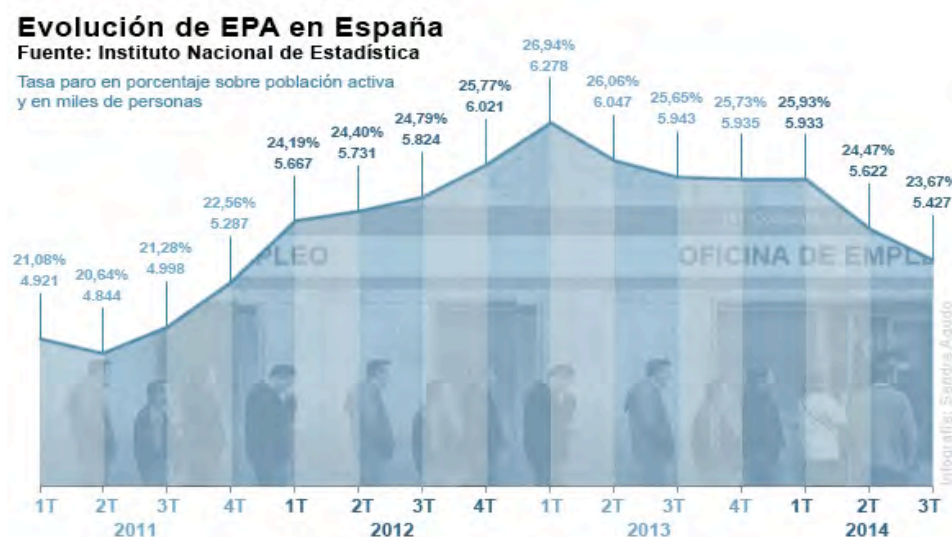


Figura 2. Evolución del desempleo en España según la EPA.

Además de estos datos, los casos de corrupción que afectan al gobierno del Partido Popular, casos como Gürtel, Púnica, el tesorero Bárcenas, las tarjetas negras de Caja Madrid..., al principal partido de la oposición, el PSOE, con casos como los ERE de Andalucía, el de Tomás Gómez en Parla..., a la monarquía, con la infanta Cristina y su marido Urdangarín investigados e imputados por blanqueo y delito fiscal en el caso Nóos, a los sindicatos, con el caso UGT de Andalucía o el caso Fernández Villa con la implicación del SOMA-UGT de Asturias, a la asociación de empresarios, con el vicepresidente de la CEOE Arturo Fernández implicado en el caso de las tarjetas negras de Bankia, han hecho mella en la ciudadanía que en muchos casos ha llegado a la conclusión de que la corrupción es algo generalizado en la clase política y en las instituciones del país.

Además, gestiones políticas que se podrían considerar negligentes como el hundimiento de Bankia, y otras decisiones impopulares como la subida de impuestos o los recortes en educación y sanidad han creado una situación social de inestabilidad.

Los ciudadanos miran con escepticismo a la clase política que ha venido gobernando, de forma que en las encuestas de intención de voto se refleja esa desconfianza, así el PP y el PSOE se desploman en intención de voto con respecto a las elecciones generales de 2011, dejando paso a nuevas fuerzas políticas como pueden ser Ciudadanos y sobre todo Podemos, al que incluso algunas encuestas dan como primera fuerza política en España en intención directa de voto y como segunda en estimación de voto. Esto puede contribuir a la situación de inestabilidad económica ya que genera un cierto recelo por parte de la Unión Europea, de los inversores, de los consumidores y de entes como el FMI o el Banco Central Europeo.

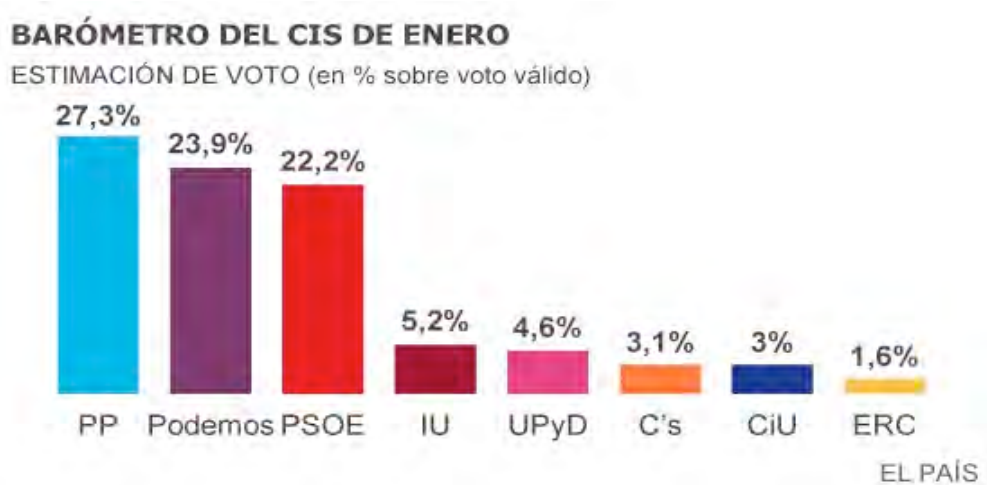


Figura 3. Encuesta del CIS de estimación de voto en España de enero de 2015.

Pero no todo en el panorama actual de España es negativo, los datos económicos están mejorando con respecto a años anteriores. Esto se ve reflejado en los datos del PIB del 2014 ya que creció un 1,4% en media anual con respecto al de 2013, y un 0,7% en el último trimestre de 2014, lográndose así seis trimestres consecutivos en positivo. El PIB trimestral de España cerró 2014 alcanzando la cifra de 266.520 millones de euros siendo el PIB anual en este año de 1.058.469 millones de euros. Este crecimiento tiene que ver, según el Instituto Nacional de Estadística, con el aumento de la inversión y del consumo privado, de forma que la demanda interna se ha revitalizado y es la que más crece. En cuanto a la demanda nacional, el consumo de los hogares en 2014, que es el principal componente de ésta, ha aumentado un 0,9% en el último trimestre de 2014, sumando así siete trimestres consecutivos en positivo. Con respecto a la inversión se incrementó un 1,4% también en el último trimestre del año 2014 con respecto al trimestre anterior. También los datos del

empleo reflejan una mejoría ya que en este último trimestre de 2014 aumentó un 2,4%.

Según el ministro de Economía, Luis de Guindos, estos datos “suponen un crecimiento moderado pero positivo que va en aceleración” y que, desde 2008 en que España entró en recesión, con caídas de PIB y pérdida de empleos, en 2014 se ha invertido esta tendencia y se han creado 450.000 puestos de trabajo. Además el presidente del gobierno, Mariano Rajoy, ha informado que se prevé un crecimiento de la economía de un 2,4% para 2015 y Luis de Guindos ha confirmado el dato y lo ha calificado como prudente ya que incluso esta cifra podría ser mayor, pero prefieren actuar con cautela. También ha pronosticado la creación de más de 500.000 puestos de trabajo en 2015. A estas previsiones positivas se ha sumado la Comisión Europea, mediante el comisario de Economía Pierre Moscovici, que ha señalado unas previsiones de crecimiento en 2015 para la economía española del 2,3% y una bajada del desempleo hasta situarse en el 22,5% debido a la mejora del consumo, por las expectativas de crecimiento, la mejora de las condiciones financieras y el desplome del precio del petróleo. Asimismo, el pronóstico para 2016 es bueno ya que se espera que la economía española siga al alza y el paro bajando hasta el 20,7% según Bruselas.

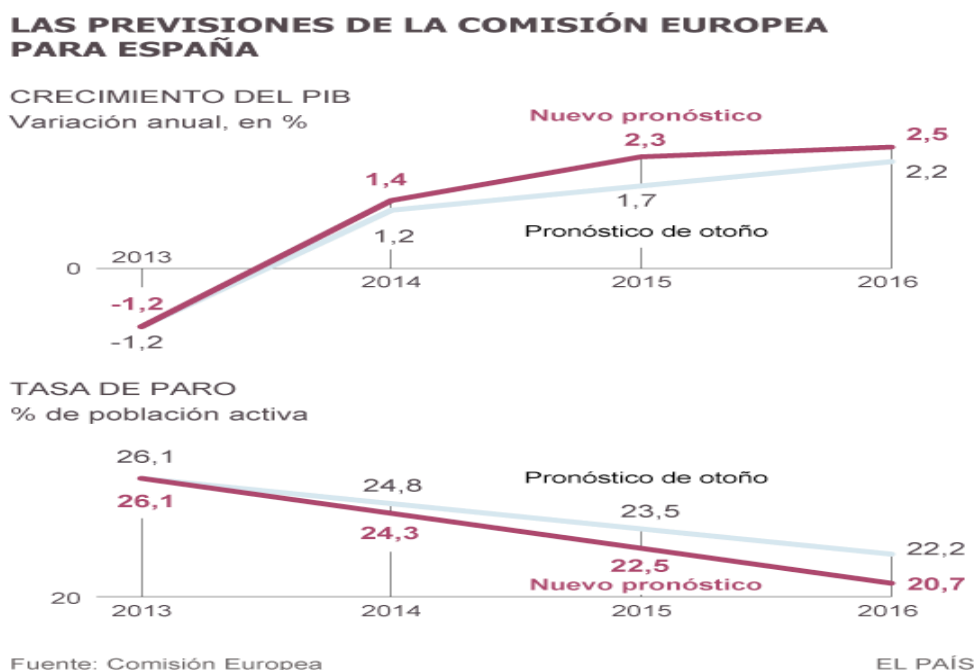


Figura 4. Previsiones de la Comisión Europea de PIB y desempleo para España.

1.2 EXPLICACIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

El plan de negocio elegido es la creación de un centro deportivo de pádel debido a la gran oportunidad de mercado que representa como consecuencia del auge de este deporte en los últimos años. Las razones por las que se considera esta actividad como una oportunidad de negocio tremendamente atractiva son las siguientes:

- En primer lugar, desde el año 2006 se ha producido un incremento muy significativo en el interés por este deporte, sobre todo en la población entre 18 y 55 años, de manera que ya se han roto determinadas barreras sociales y no es considerado como un deporte exclusivo para la clase alta. De esta forma, según datos recientes, entre otros de compañías como Madison, se estima en torno a 2.300.000 el número de jugadores de pádel al año, habituales e intensivos, en España, con un 52% de éstos que lo hace cada semana y un 48% todos los meses, y se calcula en alrededor de 945.000 el número de personas al año que lo ha practicado de forma ocasional alguna vez. Además, en la Comunidad de Madrid se estima que el 13% de la población juega al pádel, de forma que goza de un número superior de aficionados en porcentaje que la media de España.
- En cuanto a las clases sociales, a las que hacía referencia brevemente antes, se estima que, a día de hoy, el 20% de practicantes pertenecen a la clase social alta, el 60% a la clase media-alta, un 15% a la clase media-media y el 5% restante a la clase baja, confirmándose así el hecho expuesto anteriormente de que es un deporte que ha dejado de ser elitista, se ha normalizado, se ha popularizado entre las clases media y ahora es entendido como un deporte accesible a todas las clases sociales y no sólo a la clase alta.
- Es un deporte practicado tanto por hombres como por mujeres, si bien es cierto que en España es mayoritariamente practicado por hombres, alrededor del 62% de los practicantes. El resto, un 38%, son mujeres, pero es un porcentaje que va aumentando porque cada vez son más mujeres las que lo practican. La diferencia entre hombres y mujeres jugadores es bastante menor que en otros deportes, por lo que el perfil de posible cliente es más amplio.

De hecho, algunos medios de comunicación han calificado al pádel como un oasis en medio de la crisis económica debido a su continuo crecimiento. Puede explicarse principalmente por estas razones:

- Alcanzar un nivel aceptable en el juego es relativamente más sencillo que en otros deportes, ya que no es un deporte tan difícil de practicar como puede ser el tenis y se puede conseguir un buen nivel en un tiempo relativamente corto, es decir, es un deporte fácil de jugar con reglas sencillas.
- No es un deporte que implique un nivel de preparación física tan exigente como otras prácticas, la exigencia física es baja, además se suele jugar en pareja por lo que la distancia a correr no es excesiva y, además, las pistas de pádel no son grandes, por ejemplo son menores que las de tenis.
- El pádel es un deporte económico, ya que alquilar una pista para cuatro personas es bastante asequible en relación a otros deportes. Quizás, lo único que no es tan económico es el precio de las palas, debido a que una pala de calidad media se puede encontrar a partir de 60 euros, pero es casi el único material específico necesario, a parte de las pelotas y las zapatillas.

Por estas razones las expectativas de crecimiento del pádel para los próximos años son positivas, ya que algunos estudios prevén que se llegue hasta los 4 millones de practicantes habituales. De hecho, no solo a nivel amateur se está notando el crecimiento del interés por el pádel en España, sino que las licencias federativas de pádel han aumentado en los últimos años a costa de las licencias del tenis. Actualmente las licencias de pádel superan los 40.000 jugadores, duplicando así el número de licenciados en 2007. También el número de clubes de pádel se incrementa sin parar superando los 600 clubes. Y, por último, señalar como dato que puede parecer anecdótico pero indica una tendencia, que en 2012 se vendieron en España 140,000 raquetas de tenis por 400,000 palas de pádel, a pesar de los éxitos tan conocidos y publicitados en los medios de comunicación de estrellas del tenis como Rafael Nadal. Además de que en comparación con el tenis, las pistas de pádel son más pequeñas, se necesita menos terreno y por tanto son más económicas.

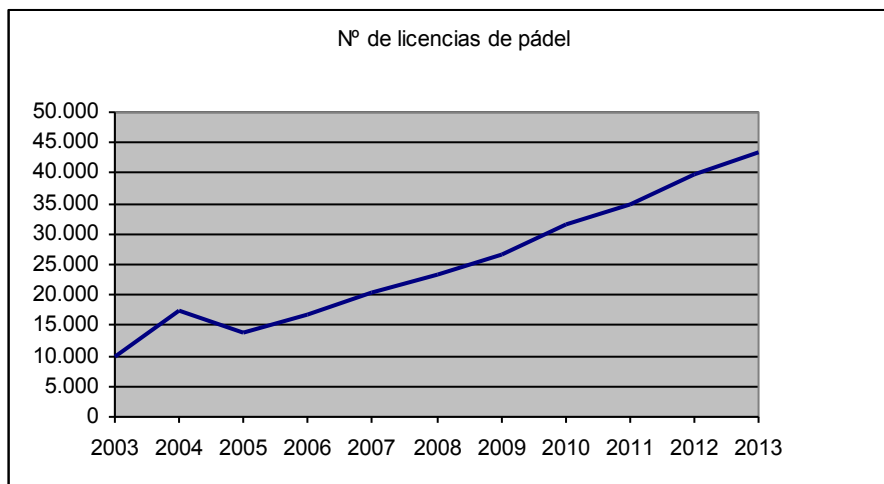


Figura 5. Evolución anual del número de licencias de pádel en España.

1.3 UBICACIÓN DEL CENTRO DEPORTIVO DE PÁDEL

Para construir las pistas de pádel se necesita terreno, que podría obtenerse al transformar naves de polígonos industriales en pistas de pádel. Una pista de pádel tiene unas dimensiones de 20 m x 10 m, es decir, cada pista ocupa aproximadamente 200 m², y se quiere construir un centro deportivo de seis pistas de pádel a lo que hay que sumar los vestuarios y servicios, la recepción, las máquinas de pelotas y de bebidas, etc. Por tanto se va a necesitar una nave industrial de unos 1500 m², con bastante altura ubicada en un municipio de las afueras de Madrid capital, que sea visible, esté bien conectado y sea zona de paso. Este municipio debe tener una importante actividad económica y empresarial, sobre todo sabiendo que la clase alta y media alta representa el 80% de potenciales clientes, para captarlos a la salida del trabajo y que juegan un partido de pádel.

La Comunidad de Madrid tiene un PIB según datos del año 2013 de 183.292 millones de euros que supone aproximadamente el 18% del PIB de España, y una renta per cápita de 28.915 euros, superior a la media española de 22.300 euros. En ella hay bastantes pueblos y municipios que están bien conectados, con empresas y zonas de paso y que cumplen los requisitos necesarios para asegurar la rentabilidad de un club de pádel, aunque al ser un negocio en auge en el que la competencia es muy grande, hay municipios que ya tienen muchos competidores y con mucha variedad. El municipio escogido para analizar la viabilidad del proyecto es Mejorada del Campo, que es una zona con industrias y empresas dedicadas al sector servicios, bien

conectada, con un flujo de gente de una edad y clase social que se adapta a los posibles clientes y donde la competencia no es tan acusada como en otros lugares.

Mejorada del Campo es un municipio de la Comunidad de Madrid y que se encuentra al este de ésta, a unos 20 kilómetros de Madrid capital y a 15 kilómetros de Alcalá de Henares. Es limítrofe con San Fernando de Henares, Loeches, Rivas Vaciamadrid y Velilla de San Antonio. Por este municipio pasan los ríos Jarama y Henares que facilitan las condiciones para los cultivos de huerta, como tomates, sin embargo la mayor parte del terreno es de secano con cultivos de cereal y olivos. También se encuentra en este municipio el Parque Regional del Sureste. Tiene una población empadronada de 22.763 personas, cuya composición se analizará más detalladamente, y una superficie de alrededor de 17,21 km², lo que le hace tener una densidad de población de 1.322 hab/km².



Figura 6. Ubicación de Mejorada del Campo y vista aérea.

En cuanto a las fiestas locales, se celebran el tercer domingo de septiembre, siendo lunes y martes siguientes festivo y extendiéndose de viernes a miércoles, en honor a la Virgen de las Angustias que es la patrona, donde se organizan diferentes actividades culturales, religiosas y también deportivas, además se celebran otros días de fiesta como “el Día de la Tortilla” en carnaval y también el 12 de octubre se celebran encierros.

En referencia a lugares de interés turístico destacan la Catedral de Justo, que tiene bastante fama después de salir en el anuncio de publicidad de las bebidas Aquarius en 2005 y que un único hombre que es Justo Gallego lleva construyendo desde hace 50 años, también es famosa porque el Museo de Arte Moderno de Nueva York dedicó

una exposición fotográfica a la catedral. Otros puntos de interés turístico son la Capilla de San Fausto y la Iglesia Madre del Rosario.



Figura 7. Catedral de Justo de Mejorada del Campo.

En lo que concierne a las comunicaciones del municipio hay diferentes carreteras que pasan por éste ya que está flanqueado por la M-203 que finaliza en el término municipal de Alcalá de Henares, por la M-208 que conecta Mejorada con la vecina Velilla de San Antonio, y, entre éstas, pasa la autopista de peaje R-3 que desemboca en la M-30, tardándose así aproximadamente 20 minutos en cubrir el trayecto Mejorada-Madrid capital. Por el otro extremo la R-3 acaba en la A-3, que es la Autovía de Valencia. En 2008 se finalizó la construcción de la MP-203 que es un nuevo ramal de la M-203 que va desde Alcalá de Henares hasta la R-3 entre Velilla de San Antonio y Mejorada del Campo.

Respecto al transporte público hay diferentes líneas de autobús que pasan por Mejorada. Las líneas regulares de la Empresa Turística de Autobuses, que es la empresa concesionaria del Consorcio Regional de Transportes, son:

- **280** Coslada (Coslada FFCC)- Hospital del Henares-Loeches
- **282** Madrid (Avenida de América)- Mejorada del Campo
- **284** Madrid (Avenida de América)- Loeches
- **285** Coslada - Arganda del Rey
- **340** Torrejón de Ardoz - Mejorada del Campo
- **341** Madrid (Conde de Casal)-Velilla de San Antonio
- **N203** Búho nocturno Madrid (Ciudad Lineal) - Mejorada del Campo

En lo que atañe a los equipamientos públicos, Mejorada cuenta con cinco colegios públicos, el CEIP (Colegio de Educación Infantil y Primaria) Jarama, el CEIP Picasso, el CEIP Europa, el CEIP Cervantes y el CEIP Henares, cuatro escuelas infantiles que son "Las Cigüeñas", el "CADIM", El "Pilocho" y El "Bichos", dos institutos de enseñanza secundaria, el IES "Miguel Delibes" y el IES "Los Olivos", y una escuela de adultos. En referencia a la infraestructura cultural el municipio tiene una Biblioteca Municipal, la "Hans Christian Andersen", una Casa de Cultura, una Ludoteca y una Casa de Juventud. En cuanto a infraestructura deportiva cuenta con un polideportivo cubierto, dos complejos de pistas deportivas al aire libre, una piscina de verano y piscina cubierta y dos campos de fútbol. Y en equipamientos sociales y de salud dispone de un Centro de Servicios Sociales, un Centro de Mayores y un Centro de Salud. También dispone de un Centro de empresas, que va a ser importante para captar posibles clientes, un Juzgado de Paz, y el Ayuntamiento.

Mejorada del Campo tiene una importante actividad empresarial, de hecho es un referente empresarial del Sureste de la Comunidad de Madrid donde se agrupan muchas empresas, se calcula que más de 500; entre ellas algunas que destacan son: Marancolor, Suministros Auñón, Integral de Imagen Corporativa, Reyfra, Valdivieso Martínez, Electrocardi, Kuehne & Nagel Network SL, Atintas SL, grupo TTV y otras muchas. Muestra de la importancia industrial y empresarial del municipio es la existencia de la AEME (Asociación de Empresarios de Mejorada del Campo), que obviamente tiene su sede en Mejorada y que forma parte de la Junta directiva de la Confederación Empresarial de Madrid (CEIM-CEOE). Asimismo la Asociación Comarcal de Empresarios del Sureste de Madrid (ASOSEM) tiene su sede en Mejorada, esta asociación es miembro también de la CEIM-CEOE, es una organización profesional de carácter Comarcal e Intersectorial que quiere promover el desarrollo empresarial para el interés general, defiende a las empresas privadas como motor de la creación de riqueza y servicio a la sociedad y reúne a diferentes municipios de la región como son Mejorada del Campo, Loeches, Velilla de San Antonio...

Igualmente Mejorada forma parte del Corredor del Henares que es un eje socioeconómico localizado en el Este de la Comunidad de Madrid que se extiende sobre una superficie de 782,6 km², y que engloba una serie de municipios tan importantes, entre otros, como Coslada, San Fernando de Henares, Alcalá de Henares o Torrejón de Ardoz, sumando alrededor de 520.000 habitantes. La autovía de

Barcelona es el principal eje en torno al que se ha organizado esta zona lindante con la capital de Madrid y que tiene una concentración de empresas, de infraestructuras y de población que la impulsan a ser el espacio económico más dinámico y con mayor empuje de la Comunidad de Madrid. También el ferrocarril Madrid-Barcelona, la autopista radial R-2 y la cercanía del Aeropuerto Adolfo Suárez Madrid-Barajas la conectan con otras regiones económicas. Por todo esto, su ubicación geográfica y sus infraestructuras convierten a esta zona en una vía básica de comunicación de Madrid con el resto de España, Europa y el Norte de África.

De esta manera, aunque algunos de estos municipios, tengan una renta per cápita inferior a la media de la Comunidad, y, en concreto, Mejorada tenga una población de 22.763 personas y no sea un municipio de gran población, tienen una proyección y una importancia empresarial que les hace ser muy atractivos, más interesantes que regiones con mayor renta per cápita pero menor capacidad de crecimiento, menor actividad industrial y con menos compañías del sector servicios. Además, existen diferentes inversiones en esta zona para potenciarla más, entre éstas destaca el Plan Activa Henares impulsado por la Comunidad de Madrid que supone una inversión de 240 millones de euros en los próximos años en el que colaboran diecisiete municipios, entre los que se encuentra Mejorada, para mejorar las infraestructuras de la zona, potenciar el desarrollo económico, tecnológico e industrial, fomentar la creación de puestos de trabajo, generar riqueza, apoyar a PYMES y Emprendedores... Este plan prevé el crecimiento del PIB de la zona entre un 0,2% y un 0,35%, y dispone de una financiación preferente a las PYMES, de forma que las empresas de la zona se benefician de estas ayudas regionales. En cuanto a las mejoras en las carreteras de la zona, este Plan incluye mejoras en varias carreteras con una inversión de 6,4 millones de euros. Estas vías son la M-100; la M-213, en Santorcaz; la M-203, entre Mejorada del Campo y Alcalá de Henares; la M-220, en Campo Real; la M-121, en Meco y la M-235, en Los Santos de la Humosa.



Figura 8. Municipios del Corredor del Henares.

1.4 ANÁLISIS DE POBLACIÓN DE MEJORADA DEL CAMPO Y LA REGIÓN

Hay que estudiar las características sociales de la población, su evolución a lo largo del tiempo y sus causas es fundamental para saber si esta población se adapta al posible perfil de cliente que se está buscando. Analizar la población por edad, sexo, actividad económica o grupo étnico es importante para hacerse una idea de si un negocio va a resultar atractivo en una zona determinada con una población con unas características determinadas.

La población de Mejorada es de 22.763 personas, cifra que puede parecer pequeña pero que tiene la ventaja de que la competencia no sea tan dura como en otros municipios, además de tener una actividad empresarial muy grande y estar en la zona del Corredor del Henares donde hay otros municipios con buena interconexión. Gran parte del municipio es de secano y algunos de los cultivos tradicionales han sido el cereal y los olivares. Estos olivares dieron nombre al barrio más poblado de Mejorada del Campo, el barrio de Los Olivos, construido en los años 1970 para alojar a muchas familias humildes que emigraban a Madrid en busca de trabajo. La construcción de este barrio produjo un cambio urbanístico drástico de lo que hasta ese momento se podía considerar como una aldea. A finales de 1980 Mejorada del Campo empezó a aumentar el número de infraestructuras públicas, lo que unido a su proximidad a Madrid convirtió al municipio en un lugar cada vez más atractivo, dando lugar a la llegada de un nuevo tipo de población que demandaba un nuevo tipo de viviendas, las

viviendas unifamiliares, que componen la mayor parte de la superficie que se ha construido desde ese momento.

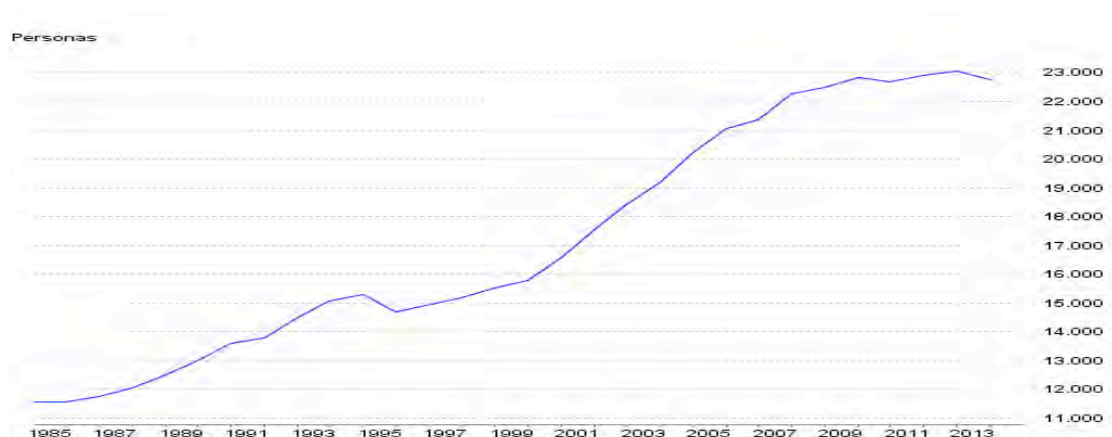


Figura 9. Evolución histórica de la población de Mejorada del Campo.

En la Figura 9 se ve la evolución de la población de Mejorada del Campo donde se puede comprobar su crecimiento en las últimas décadas hasta que, a partir de 2010, se estabiliza. En el año 2013 el municipio tiene un crecimiento vegetativo positivo de 168 personas, esto es un crecimiento vegetativo del 0,74% que es más del doble del porcentaje del que tiene la Comunidad de Madrid que se sitúa en torno al 0,36%. El porcentaje de extranjeros es del 13,5% similar al de la Comunidad. Y en referencia al mercado de trabajo los sectores principales son los servicios de distribución y hostelería, seguidos de la minería, industria y energía y de la construcción.

A continuación se muestran unos datos del Instituto Nacional de Estadística (INE), con fecha del padrón a 1 de enero de 2014, donde se muestra desglosada la población de Mejorada del Campo por rangos de edad y sexo.

	Total	0-4	5-9	10-14	15-19	20-24	25-29	30-34	35-39	40-44	45-49	50-54	55-59	60-64	65-69	≥ 70
Ambos sexos	22.763	1.356	1.448	1.243	1.169	1.296	1.589	2.185	2.473	1.883	1.854	1.567	1.602	1.148	701	1.249
Hombres	11.376	723	750	622	591	651	793	1.109	1.272	947	919	758	737	637	354	513
Mujeres	11.387	633	698	621	578	645	796	1.076	1.201	936	935	809	865	511	347	736

Figura 10. Población de Mejorada del Campo por edades y sexo.

Analizando los datos de la Figura 10 se observa que en Mejorada del Campo el porcentaje de hombres y mujeres es similar, ya que del total de la población 11.376 son hombres y 11.387 mujeres, es decir, el 49,98% son hombres y el 50,02% mujeres,

esta igualdad podría afectar en otro tipo de deporte pero el pádel es un deporte en auge para ambos sexos con lo cual este dato es positivo. En cuanto al rango de edades si se suman las edades entre 15 y 59 años, se tiene que hay 15.618 personas, es decir, un 68,61% de la población total, es decir, casi el 70% de la población va a ser posible cliente, otro dato positivo, de los cuales 7.777 son hombres y 7.841 mujeres, o sea en ese rango de edades los hombres son el 49,8% y las mujeres el 50,2%, una vez más se ve la igualdad, aunque hay un número ligeramente mayor de mujeres.

También es conveniente considerar la población de otros municipios del Corredor del Henares, algunos de los más significativos, porque son una fuente de posibles y clientes o podrían dar información para analizar una posible expansión del negocio a otros municipios de la región.

	Total	15-19	20-24	25-29	30-34	35-39	40-44	45-49	50-54	55-59
Ambos sexos										
Alcalá de Henares	200.768	8.773	11.195	13.707	16.287	19.330	18.434	16.018	13.502	12.776
Coslada	88.847	3.569	5.345	7.193	7.737	8.655	6.884	6.211	6.724	7.094
Mejorada del Campo	22.763	1.169	1.296	1.589	2.185	2.473	1.883	1.854	1.567	1.602
San Fernando de Henares	40.781	2.193	2.447	2.935	3.379	3.492	3.687	3.807	3.158	3.008
Torrejón de Ardoz	126.878	5.372	6.506	9.245	12.712	14.229	11.250	9.667	7.847	7.079
Hombres										
Alcalá de Henares	99.461	4.531	5.500	6.896	8.338	9.941	9.496	8.058	6.556	6.084
Coslada	44.233	1.885	2.644	3.652	3.991	4.517	3.667	2.937	3.197	3.337
Mejorada del Campo	11.376	591	651	793	1.109	1.272	947	919	758	737
San Fernando de Henares	20.109	1.154	1.231	1.476	1.749	1.741	1.762	1.877	1.519	1.434
Torrejón de Ardoz	63.165	2.816	3.271	4.512	6.417	7.549	5.752	4.939	3.897	3.230
Mujeres										
Alcalá de Henares	101.307	4.242	5.695	6.811	7.949	9.389	8.938	7.960	6.946	6.692
Coslada	44.614	1.684	2.701	3.541	3.746	4.138	3.217	3.274	3.527	3.757
Mejorada del Campo	11.387	578	645	796	1.076	1.201	936	935	809	865
San Fernando de Henares	20.672	1.039	1.216	1.459	1.630	1.751	1.925	1.930	1.639	1.574
Torrejón de Ardoz	63.713	2.556	3.235	4.733	6.295	6.680	5.498	4.728	3.950	3.849

Figura 11. Comparación de población por edad y sexo de municipios del Corredor del Henares.

Se aprecia en la Figura 11 que la población de Alcalá de Henares es muy grande, de más de 200.000 personas, pero tanto en este municipio como en Torrejón debido a la gran cantidad de habitantes la competencia es mucho mayor. En todos los casos los porcentajes de hombres y mujeres son parecidos, y en cuanto a los porcentajes de población entre esas edades también son similares, moviéndose entre el 65% y el 70% de la población total de los respectivos municipios.

Otro municipio a tener en cuenta es Rivas-Vaciamadrid, que, si bien no forma parte del Corredor del Henares, es colindante con Mejorada del Campo por lo que hay que considerarlo por ser un núcleo de población importante. En la figura 12 se evidencia que el porcentaje de hombres y mujeres es similar y que la población entre esas edades es del 70%, similar a las anteriores poblaciones.

	Total	15-19	20-24	25-29	30-34	35-39	40-44	45-49	50-54	55-59
Ambos sexos										
Rivas-Vaciamadrid	80.483	4.505	4.740	5.638	7.198	8.142	7.613	7.413	6.778	4.963
Hombres										
Rivas-Vaciamadrid	40.255	2.339	2.416	2.763	3.655	4.011	3.790	3.553	3.384	2.576
Mujeres										
Rivas-Vaciamadrid	40.228	2.166	2.324	2.875	3.543	4.131	3.823	3.860	3.394	2.387

Figura 12. Población de Rivas-Vaciamadrid por edades y sexo.

1.5 INTRODUCCIÓN DE LA EMPRESA, OBJETIVOS, MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

El plan de negocio analizará la viabilidad de la creación de un centro deportivo de pádel, en concreto se prevé alquilar una nave industrial en Mejorada del Campo para construir un club de pádel con seis pistas de pádel indoor. Además del alquiler de las pistas se proporcionarán otros servicios como cafetería, donde se podrán consumir bebidas, o alguna comida caliente tipo sándwich; venta de productos vinculados al pádel como raquetas, pelotas, camisetas o bebidas energéticas y organización de torneos de pádel y de clases de pádel con profesores cualificado. Lógicamente dispondrá de vestuarios, servicios, ducha, una buena iluminación y unas instalaciones y servicios que tengan una buena calidad. También se desarrollará una página web donde se podrá obtener información y reservar pista, así como una recepción en el club donde se asesorará al cliente, se le informará de las diferentes actividades, podrá reservar pista y en la que estarán expuestos y a la venta los diferentes productos relacionados con este deporte.

El nombre de la empresa va a ser “Padel Henares” en referencia a la región donde se encuentra Mejorada, que es el Corredor del Henares y en referencia al río que llega al municipio y da nombre a la zona. La empresa va a ser una PYME, debido al número de trabajadores y por las ayudas a este tipo de empresas que se dan en la zona, como

las establecidas en el Plan Activa Henares. El sector de actividad es el terciario. Se constituirá como Sociedad Limitada Unipersonal (SLU), es decir, el capital lo pondrá una sola persona y en caso de deuda no se responderá con el patrimonio personal.

Objetivos

Los objetivos de una empresa son los resultados que se pretenden conseguir con los recursos de los que se dispone, o se pretende disponer, y establecerlos es fundamental porque marcan una guía a seguir para alcanzar el éxito. En el caso de la empresa propuesta, los objetivos son:

- Hacerse un hueco en el mundo del pádel en Mejorada, darse a conocer poco a poco e ir creciendo en cuanto a clientes e ingresos, aunque al principio sean cortos, es decir, el objetivo al principio estará enfocado a la subsistencia de la empresa.
- Conseguir que el cliente identifique el club Padel Henares con unos servicios e instalaciones serias y eficientes de forma que se pueda “fidelizar” al cliente.
- Buscar posibles patrocinadores que aporten capital a la empresa y que ayuden en la difusión del nombre de la empresa, estos patrocinadores pueden ser marcas deportivas o medios de comunicación, tanto locales como nacionales...
- Conseguir la expansión de la marca Padel Henares, abriendo otros centros deportivos de pádel en zonas cercanas, como otros municipios del Corredor del Henares, aunque en este plan de negocio este tema no será elemento de estudio.

Misión

La misión define la labor de la empresa en el mercado y rige el criterio de las decisiones que se toman. En este caso la misión es acercar el mundo del deporte, y en concreto el mundo del pádel, a los clientes satisfaciendo sus necesidades por encima de sus expectativas y tratar de crecer tanto a nivel social como económico.

Visión

La visión define lo que se necesita conseguir para obtener la mayor calidad y crecimiento. La visión de este centro deportivo de pádel es ser una empresa eficaz, dinámica, responsable, competitiva, que se adapte a diferentes circunstancias del mercado y que ofrezca una diversa cartera de servicios relacionados con el mundo del pádel.

Valores

Los valores son principios éticos por los que se rige la empresa y son fundamentales para crear un modelo de comportamiento respetuoso con la sociedad. En este caso los valores son:

- La satisfacción del cliente ayudándole a encontrar lo que está buscando tratándole siempre con sinceridad, respeto y escuchando y tomando en cuenta sus opiniones.
- La transparencia, tanto económica como social, en todas las acciones.
- La importancia de los empleados, a quienes en todo momento se les escuchará, se respetará y se trabajará para que estén a gusto y motivados.
- La calidad tanto a nivel de servicios como de instalaciones y de personal.
- La pasión en todos los niveles de la empresa, la colaboración y el trabajo conjunto.
- El respeto hacia la seguridad, la salud, el medio ambiente, las personas, las leyes y la región.

2. ANÁLISIS DEL MERCADO Y DE LA EMPRESA

2.1 ANÁLISIS DEL DEPORTE Y DEL SECTOR DEL PÁDEL EN ESPAÑA

El deporte en España está en pleno apogeo, cada vez se valora más, no solo por especialistas en salud como médicos, dietistas, nutricionistas, etc., sino también por la sociedad en general, debido a la importancia del deporte para la salud. Esta importancia radica en que el deporte, practicado siempre con coherencia, es fundamental a la hora de llevar unos hábitos de vida saludables. Junto con una alimentación equilibrada contribuye a eliminar grasa, evitar el sedentarismo, desarrollar la musculatura y mantenerse en forma, reducir la frecuencia cardiaca en reposo, favorecer la circulación dentro del músculo cardiaco, mejorar la circulación de la sangre, disminuir la presión arterial, prevenir enfermedades y reducir el riesgo de enfermedades cardiovasculares...

Un aspecto en el que no se suele incidir, y es realmente tan importante como los nombrados, es la importancia para la salud mental, ya que el deporte contribuye a la socialización, a relacionarse y acercar lazos con los demás, a disminuir el estrés, a mantener el equilibrio emocional, por ejemplo, los fumadores que realizan deporte y desean dejar de fumar lo hacen con más facilidad que los que no lo practican, a reducir el nivel de depresión y los niveles de ira y agresividad, a incrementar el bienestar general e incluso, a ayudar a la disciplina y la toma de decisiones. Algunas empresas fomentan la práctica de deporte entre sus empleados, porque aumenta los beneficios laborales, como la disminución de los retrasos en el trabajo, la reducción del absentismo laboral, el estrechamiento de lazos entre trabajadores o el aumento de la productividad.

Según el barómetro del Centro de Investigaciones Sociológicas, CIS, publicado en junio de 2014, el 46% de los españoles trata de informarse habitualmente sobre deporte, siendo así el cuarto tema que suscita más interés, solo superado por economía y trabajo, política y salud y medicina, esto es representativo de la importancia que los españoles dan al deporte. En dicha encuesta el 21,9% dice practicar un deporte, el 17,7% practica varias modalidades deportivas, el 25,2% lo ha practicado pero ya no lo hace y el 35,2 % restante no practica ni ha practicado ninguno, es decir, que si se suman las personas que practican una modalidad

deportiva y los que practican varias resulta que un 39,6% de españoles realizan alguna actividad de este tipo. Entre los españoles que suelen realizar alguna clase de actividad física, el 5,5% juega al pádel, lo que sitúa a esta práctica en el séptimo lugar de las más ejercidas, superada por el ciclismo recreativo, la carrera a pie, el fútbol, la natación, el montañismo y la gimnasia. Supera también al tenis que es practicado por el 4,1% y a otra actividad tradicional y con un gran tirón en España como es el baloncesto.

El 55% de la población reconoce que la actividad deportiva le interesa mucho o bastante. Entre los que realizan deporte actualmente destacan dos datos:

- Únicamente el 27,3% lo practica la mayor parte de las veces solo.
- El 52,4% lo practica tres o más veces a la semana y el 39,0% una o dos veces por semana, es decir, el 91,4% lo practica semanalmente.

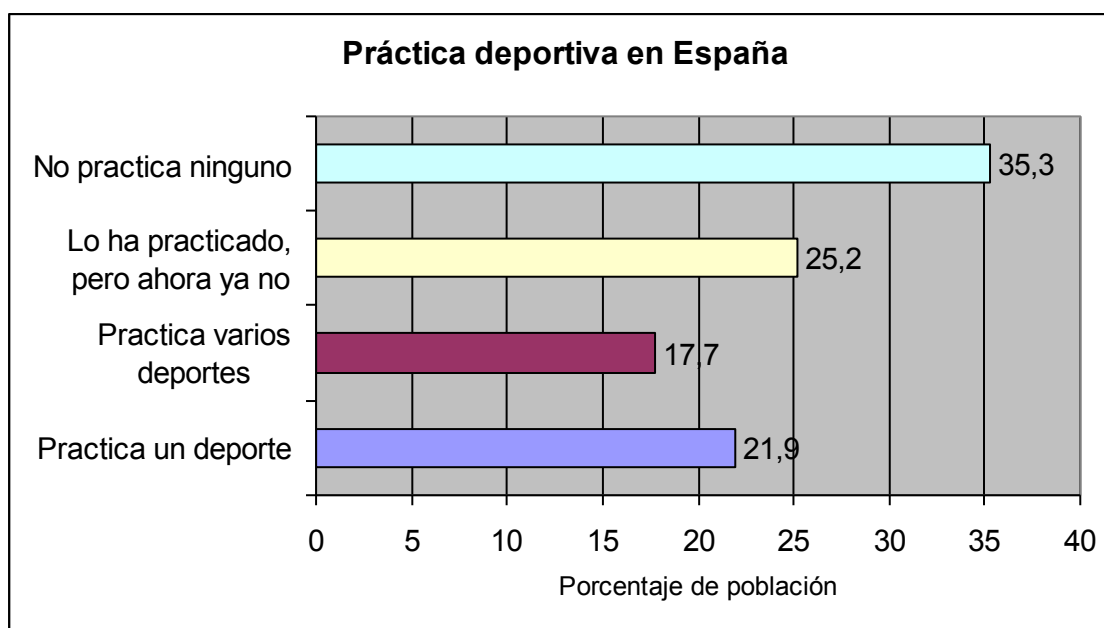


Figura 13. Gráfico de práctica de deporte en España según encuesta del CIS de junio de 2014.

En el año 2014 Madison, que es una empresa que trabaja en el mundo de la comunicación y marketing con 20 años de experiencia en el sector, presentó un informe bastante completo sobre el mundo del pádel en el Padel Pro Show, que es un encuentro anual, a nivel internacional, de los distintos sectores con intereses en esta

práctica, como empresas, clubes, federaciones, jugadores profesionales, aficionados, etc. Los datos más importantes de dicho dossier son los siguientes:

- Se estima que existen 1700 instalaciones en España que cuentan con pista de pádel, ya sean centros donde exclusivamente se realiza esta actividad o donde el pádel comparte protagonismo con otras prácticas.

Tipo de Club	Disponen de 1 a 4 pistas de pádel	Disponen de 5 a 8 pistas de pádel	Disponen de más de 8 pistas de pádel
	Pequeños	Medianos	Grandes
% de Clubes en España	58 %	32 %	11 %

Figura 14. Porcentajes de clubes de pádel en España según su tamaño.

- El porcentaje de ocupación media de las pistas de pádel en el país en 2013 fue de un 55,6%.

Nivel de ocupación de las pistas	Igual o inferior a 50%	Del 50% al 80%	Más del 80%
Porcentaje de clubes	44,0 %	50,3 %	5,7 %

Tabla desglose por Tipo del club			
Tipo de Club	Pequeños	Medianos	Grandes
% Ocupación de las pistas de pádel 2013	58,3 %	53,1 %	48,5 %

Figura 15. Porcentaje de clubes según su ocupación y nivel de ocupación según el club en 2013.

- En la Comunidad de Madrid se encuentra el mayor porcentaje de clubes con 16 pistas o más.
- El 93% de los clubes son abiertos y el 7% son regentados exclusivamente por sus socios o abonados.
- El número de practicantes habituales se estima en 2.300.000 personas al año, de los que el 52% lo practica todas las semanas y el 48% restante al menos una vez al mes. Añadido a estas cifras, se estima en 945.000 los jugadores puntuales que lo practican alguna vez al año de forma esporádica. Es decir, que sumados los

jugadores habituales con los ocasionales sale una cifra de 3.245.000 personas que alquilan una pista de pádel a lo largo del año.

- El 10,4% de la población española juega al pádel. Esta cifra es superior en Comunidades como Andalucía o Madrid, donde la cifra es superior al 13%, y también en Murcia, Comunidad Valenciana e Islas Canarias. En cambio las Comunidades con peor porcentaje de población practicante son Galicia, con un 6,9%, País Vasco, con el 6,3% y Asturias con un 6,0%. A pesar de este dato Galicia, junto a la Comunidad Valenciana, lidera el número de usuarios por pista.
- En relación a la tipología de los jugadores, el pádel es uno de los deportes donde menos diferencia hay entre practicantes hombres y mujeres. La mayoría son jugadores de entre 25 y 44 años, que suman el 69,4% del total. La clase media aglutina el 78,4% de practicantes, rompiéndose así el mito de que el pádel es para clases altas, destacando, eso sí, la clase media-alta como la mayoritaria con un 59,5%. A continuación se desglosan estos datos según sexo, edad y estrato social:

Según el sexo:

- Hombres: 61,9%
- Mujeres: 38,1%

Según la edad:

- Entre 18 y 24 años: 8,4%
- Entre 25 y 34 años: 31,1%
- Entre 35 y 44 años: 38,3%
- Entre 45 y 54 años: 15,9%
- 55 años o más: 6,3%

Según la clase social:

- Alta 20,4%
- Media alta: 59,5%
- Media media: 15,4%
- Media baja: 3,5%
- Baja: 1,2%

- En el análisis de esta actividad como negocio destaca que las principales fuentes de ingresos de los clubes de pádel son:
 1. El alquiler de pistas.
 2. La escuela de pádel.
 3. La cuota de socios.
 4. Los eventos.
 5. El bar o cafetería.
- En referencia a la iluminación de las pistas, el 19,7% de los clubes dota a sus pistas de iluminación LED.
- La evolución de los datos económicos de los centros de pádel en 2013 y las diferentes instalaciones en los clubes se representan en las Figuras 16 y 17 respectivamente.

Niveles actuales		Año 2013
Facturación (volumen de negocio)	Aumentó	44,2%
	Se mantuvo	34,7%
	Disminuyó	21,1%
Empleo (personal contratado)	Aumentó	23,9%
	Se mantuvo	64,0%
	Disminuyó	12,1%
Nivel de precios	Aumentó	9,9%
	Se mantuvo	69,7%
	Disminuyó	20,4%
Nivel de ocupación de las pistas	Aumentó	41,9%
	Se mantuvo	43,5%
	Disminuyó	14,6%

Figura 16. Evolución de diferentes aspectos económicos en los clubes de pádel en el 2013.

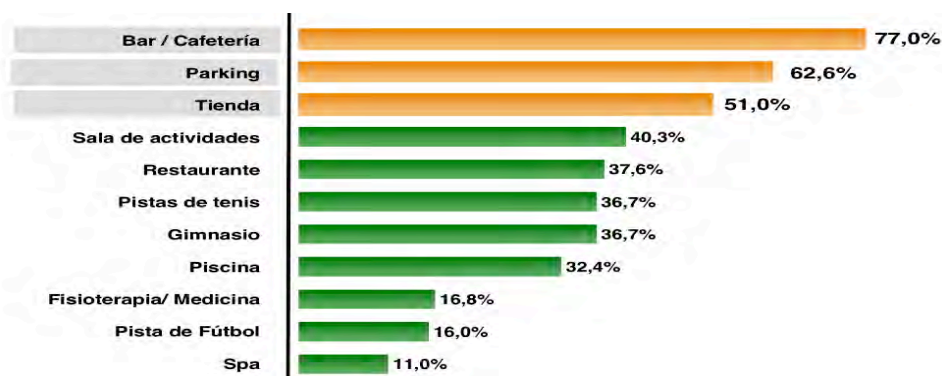


Figura 17. Instalaciones presentes en los clubes de pádel.

- Las actividades que se ofertan en los clubes de pádel son las que se representan en la Figura 18. Se debe puntualizar que los eventos deportivos, que son ofertados por el 97,1% de clubes, son principalmente torneos, seguidos de ligas, campeonatos, circuitos y eventos benéficos.

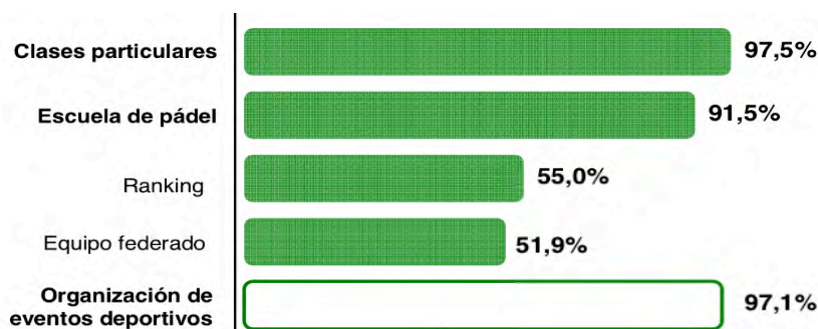


Figura 18. Porcentajes de clubes que ofrecen una determinada actividad.

- Las actividades que realizan los encuestados mayoritariamente son las de la Figura 19, donde la actividad principal que realizan los usuarios es el juego de partidos amistosos con un 93,3%.

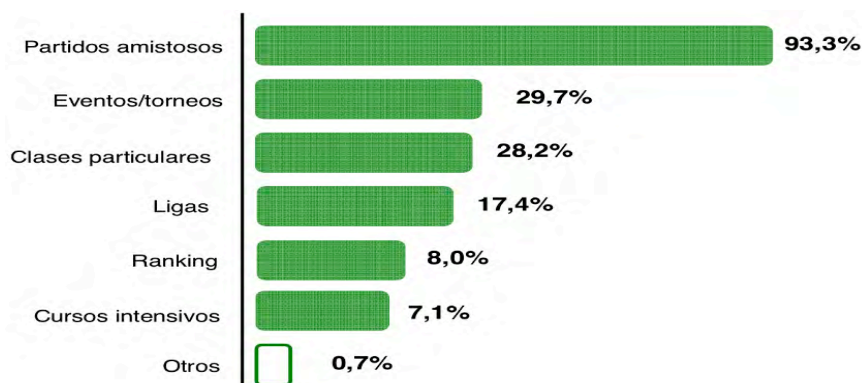


Figura 19. Porcentaje de actividades realizadas por los encuestados.

- Las razones principales por las que los jugadores se decantan por un determinado centro de pádel, en vez de otro, son las reflejadas en la Figura 20. La principal razón para la elección de pistas por parte de los clientes es el precio del alquiler de las pistas, seguida de la ubicación y la calidad de las instalaciones.

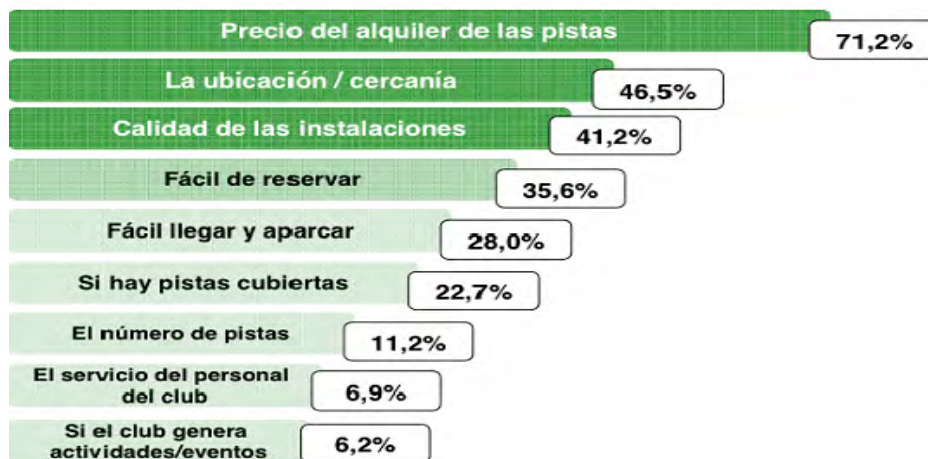


Figura 20. Razones por las que los usuarios eligen un determinado club de pádel.

- Con respecto al material deportivo el 51,1% de clubes tienen tienda para su venta, el 28,0% no tienen tienda pero vende material del club y el 20,9% ni cuentan con una tienda ni venden productos. De los que disponen de tienda, el 75,8% la gestionan y el 24,2% delega la gestión en una empresa externa.
- Los motivos fundamentales por los que los usuarios no compran productos deportivos son los que se presentan en la Figura 21. El precio es el motivo destacado para no comprar productos, así lo refleja el 57,1% de jugadores.



Figura 21. Razones por las que los clientes no compran productos en las tiendas de los clubes.

2.2 ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

El modelo de las cinco fuerzas de Porter constituye un método importante en el análisis externo, ya que va a permitir conocer el grado de competencia que la empresa va a tener que hacer frente y va a posibilitar hacerse una idea sobre las estrategias que debe seguir para combatir las amenazas y aprovechar las oportunidades.

Las cinco fuerzas que considera este instrumento de gestión son:

1. Rivalidad entre competidores.
2. Amenaza de entrada de nuevos competidores.
3. Amenaza de entrada de productos sustitutos.
4. Poder de negociación de los proveedores.
5. Poder de negociación de los consumidores.



Figura 22. Modelo de las cinco fuerzas de Porter.

2.2.1 RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES

Una de las principales dificultades a superar al montar un centro deportivo de pádel es la fuerte competencia que hay en el sector, debido al auge de esta actividad en los últimos años. Ese es uno de los motivos por los que se ha elegido Mejorada del Campo como ubicación del centro, ya que es una localidad con una población no demasiado grande y donde el número de clubes y de instalaciones no es tan elevado como en otros municipios de Madrid, de esta forma la competencia no es tan grande como en otros lugares. A continuación se procede al análisis de la competencia que incluye tanto clubes de pádel privados como instalaciones municipales.

R3 PADEL INDOOR MEJORADA

Este competidor es un club de pádel privado, que, tal y como su nombre indica, las pistas de pádel son cubiertas. Tiene sus instalaciones en la Calle Tajo 35 de Mejorada del Campo, código postal 28840, en el polígono industrial “Las Acacias” y está muy cercano a la autopista radial 3 de la que toma su nombre. El centro fue abierto en 2013 y su horario es de Lunes a Viernes de 9:00 a 24:00 horas y Sábados, Domingos y Festivos de 9:00 a 22:30. Las tarifas de alquiler no son uniformes, van a depender de si se es socio o no y de la hora escogida para jugar. Tiene una fuerte presencia en redes sociales, con Facebook y Twitter bastante actualizados, y con una web muy completa, que es: <http://www.r3mejoradapadel.com/>



Figura 23. Ubicación del club R3 Padel Indoor Mejorada.

Este centro está gestionado por la empresa Padfit Services S.L., que tiene experiencia en la gestión de clubes de pádel y de fitness, entre estos destaca el complejo ubicado en Rivas Vaciamadrid Indoor Padel Training. Las instalaciones de este centro de Mejorada cuentan con 6 pistas de pádel tipo indoor, parking privado, vestuarios, bar social room o snack bar, donde sirven platos rápidos, y una cabina de fisioterapia. Como puntos fuertes destacan:

- La calidad de las instalaciones y de las pistas, que incluye iluminación con 8 parrillas led, pistas bioclimatizadas y techos altos, a 11 metros de altura.
- La extensa y variada gama de actividades como alquiler, escuela, ranking, competiciones por equipos, eventos... e incluso la realización de pruebas de nivel para evaluar la calidad de los participantes, hacer los torneos más atractivos y organizar partidos de forma que los participantes no necesiten buscar compañeros.
- La cualificación del personal y de los profesores, con amplia experiencia y formación en este deporte.
- Es el lugar que eligen varios jugadores profesionales para realizar algunos de sus entrenamientos, lo que aprovecha este centro para promocionarse y adquirir prestigio.
- El horario de disponibilidad es muy amplio de forma que está abierto todos los días del año incluidos sábados, domingos y festivos.

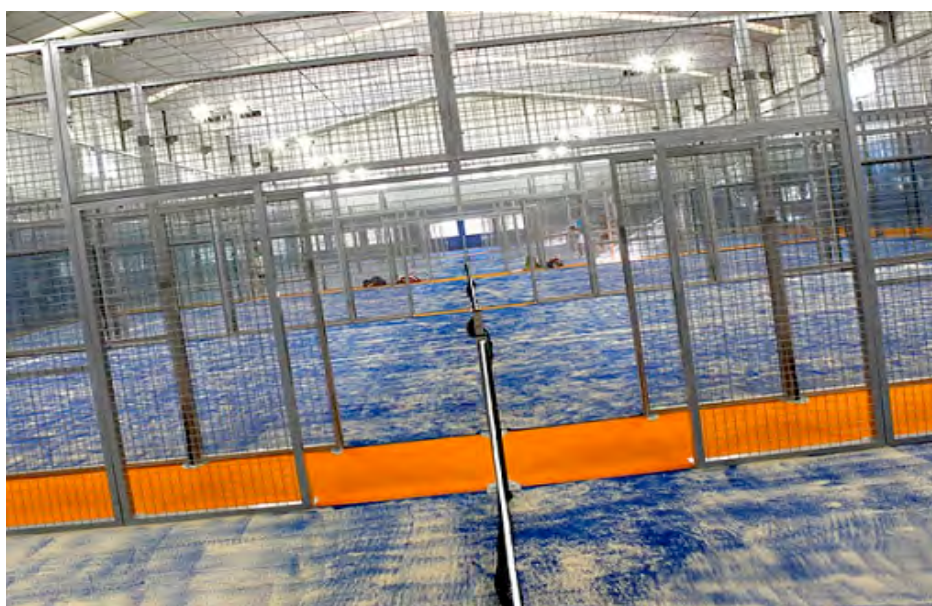


Figura 24. Pistas del club R3 Padel Indoor Mejorada.

Las tarifas para no socios, por persona, con luz e impuestos incluidos se muestran en la Figura 25. Las tarifas dependen del horario escogido, que está dividido en cuatro franjas horarias, de la A a la D. El coste es mayor o menor en función obviamente de la demanda. Las horas con más peticiones de alquiler son más caras, son las incluidas en la franja D, y las horas con menos afluencia de clientes son más baratas, son las clasificadas como A.

FRANJAS	DÍAS/HORARIOS	Precio (€/h/persona)	Precio (€/1,5h/persona)
A	Lunes a Viernes de 9 a 14 h	2,00	3,00
	Sábados, Domingos y festivos de 14 a 17 h		
B	Lunes a Viernes de 14 a 18 h	2,50	3,75
C	Sábados, Domingos y festivos de 17 a 21 h	3,00	4,50
	Lunes a Viernes de 22 a 23:30 h		
D	Lunes a Viernes de 18 a 22 h	4,00	6,00
	Sábados, Domingos y festivos de 9 a 14 h		

Figura 25. Tarifas de alquiler de pistas del club R3.

Los socios del club tienen descuentos sobre las tarifas anteriores. No tienen compromiso de permanencia y pagan una cuota mensual de 20,90 €/mes, lo que les da derecho a jugar sin pagar el alquiler en la franja A, o pueden pagar 25,90 €/mes y no pagar el alquiler en las franjas A, B y C. Estos abonados tienen también descuento en la franja D, ya que pagan 3,5 €/persona en vez de 4 €/persona, pueden realizar reservas con hasta 10 días de antelación frente a los 7 días de los no socios, disponen de alquiler gratuito de toallas, 5% de descuento en escuela, que se refiere a clases particulares con un profesor, y un 10% de descuento en productos de promoción. Tanto los socios como los que no lo son pueden alquilar pistas de forma presencial o a través de la web siempre y cuando se registren previamente, pudiendo cancelar la reserva hasta 24 horas antes de la hora elegida.

En resumen, este club va a ser competencia directa, es muy fuerte y está muy asentado. No sólo destacan las infraestructuras de calidad, la disponibilidad de horarios, la extensa oferta de actividades o los trabajadores y profesores bien formados y con prestigio, además destaca también por su gestión, ya que la empresa que lo lleva tiene un recorrido y una experiencia previa en centros similares en la zona. Tratan de hacer socios, mediante descuentos, ofertas y bonos, y de esta forma fidelizar la clientela. Sus tarifas de alquiler son competitivas y la idea de diferenciarlas en función de una franja horaria es buena, ya que de esta forma fomentan que la ocupación de las pistas sea mayor sobre todo en horas valle donde la demanda es menor, aunque en horas de máxima ocupación el precio sube considerablemente lo que es un punto débil.

MEJORADA MISPORT

Aunque es un centro deportivo de carácter privado, el ayuntamiento de Mejorada del Campo le ha dado la concesión para la gestión de sus pistas de pádel de forma que las tarifas son municipales. Está situado en la calle Joan Miró de Mejorada del Campo, código postal 28840. No es un centro exclusivo de pádel sino que ofrece diferentes actividades como fitness, para lo que cuenta con un gran gimnasio y múltiples aparatos e instalaciones modernas y bastante completas. Entre otras actividades se encuentran clases de pilates, de zumba, de spinning, yoga, tonificación corporal... Cuenta también con pistas de tenis, donde se ofrecen servicios como alquiler, clases, clinics, escuela, torneos, etc. Y además incluye ejercicios de crossmi, que son entrenamientos de alta intensidad, asesoría personalizada en la actividad física, club de corredores, conferencias y charlas... Su horario es de Lunes a Viernes de 9:00 a 22:00 horas, Sábados de 9:00 a 20:30 horas y Domingos y Festivos de 9:00 a 22:00 horas. Tiene fuerte presencia en redes sociales con twitter y facebook y su web es bastante completa y es la siguiente: <http://misport.es/mejorada/>



Figura 26. Situación del centro MiSport de Mejorada del Campo.

En lo referente al pádel cuenta con 5 pistas de pádel indoor y con 4 pistas de exterior. Los servicios que ofrece son escuela de pádel, clases particulares o clases reducidas, cursos intensivos de verano, alquiler de pistas, clinics y organización de torneos y eventos. Gestiona las pistas de pádel del complejo municipal de “La Dehesa”, cuyas infraestructuras son propiedad del ayuntamiento que las ha cedido a MiSport para su explotación.



Figura 27. Pistas interiores y exteriores del complejo de MiSport Mejorada.

Para poder realizar las actividades de fitness hay que pagar una cuota mensual de socio que depende del número de horas y del tiempo que el cliente decide apuntarse. En lo que al pádel concierne, los precios dependen de la hora elegida y de las ordenanzas municipales correspondientes. A continuación se reflejan las tarifas del centro:

FRANJA	Pistas exteriores (€/h)	Pistas interiores (€/h)
Lunes a Viernes de 9 a 14	6,00	6,00
Lunes a Viernes de 14 a 18	8,00	8,00
Lunes a Viernes de 18 a 22:30	12,00	14,00
Fines de semana y festivos de 9 a 14	12,00	14,00
Fines de semana y festivos de 14 a 17	6,00	6,00
Fines de semana y festivos de 18 a 21:30	8,00	8,00

Figura 28. Tarifas de pádel del centro Mejorada MiSport.

En la Figura 28 se aprecia que las tarifas son bajas al ser municipales, esa es una de las ventajas que tienen este tipo de instalaciones, además de que las pistas interiores son obviamente más caras que las exteriores en horario de máxima afluencia de gente. Los horarios de apertura y cierre de las pistas de pádel son algo diferentes a las instalaciones del gimnasio ya que las pistas están disponibles de Lunes a Viernes de 9 a 22:30 horas y Fines de semana y Festivos de 9 a 21:30 horas. Las reservas pueden hacerse vía telefónica o en persona en las instalaciones; de momento vía web no se puede aunque se prevé que en las próximas semanas se abra el registro web para poderlas alquilar de esta forma. Los abonados tienen un descuento del 10% para pistas interiores y del 25% para exteriores.

Sacando conclusiones, como puntos fuertes destacan los horarios amplios de apertura, las tarifas competitivas al ser las instalaciones municipales concedidas a una empresa privada y las instalaciones modernas. Como puntos débiles puede señalarse que los trabajadores y profesores no tienen una extensa formación, en general, en el mundo del pádel y que, al ser un centro que se dedica a varias actividades deportivas, se centra más en la parte de gimnasio y fitness que en el pádel, lo que puede generar la imagen de centro de menor rango y prestigio en lo que respecta a esta actividad.

CLUB MEJORPADEL

Este club tiene algo muy particular y es el hecho de no poseer instalaciones propias en Mejorada del Campo. Es una asociación que ha ido creciendo progresivamente a lo

largo de los años llegando actualmente a más de 230 socios, tienen un ranking de parejas en el que participan 90 duplas, dos ranking individuales y uno mixto, además de dos equipos en la Liga de Madrid. Tiene una presencia potente tanto en Twitter como en Facebook y su web es: <http://www.mejorpadel.com/>



Figura 29. Localización de la sede del club CDE Mejorpadel.

Su funcionamiento consiste en rellenar un formulario de ingreso en su web, pagar una cuota de temporada, que era de 38 euros a principio de temporada, aunque a medida que avanza la misma disminuye. Con este pago se tiene derecho a participar en cualquier ranking; descuentos en alquiler de pistas, en otros centros y torneos; atención personalizada; equipación azul del club; bolas a precio de coste; participación en sorteos y ágape de fin de temporada. El club Mejorpadel colabora con el R3 Padel Indoor y el centro MiSport, ya que se organizan torneos, ranking, eventos y demás en las instalaciones de éstos. Además los socios de Mejorpadel tienen beneficios a la hora de hacer uso de las instalaciones del centro R3, que se concretan en descuentos en el alquiler de pistas que varían según la franja horaria, pero que rondan el 10%, calificando así al cliente del club Mejorpadel como VIP. También tienen rebajas del 10% al usar el servicio de escuela del club R3, descuentos especiales en los torneos organizados y promociones especiales en el material deportivo de la marca Varlion.



Figura 30. Evolución de los socios del club Mejorpádel a lo largo de los años.

Como se puede apreciar en la Figura 30 estas colaboraciones entre clubes han hecho crecer exponencialmente los socios de esta asociación. Este es uno de los aspectos positivos de este club, las colaboraciones que hacen con los centros de Mejorada y las ofertas de las que disfrutaban sus socios en las instalaciones de la zona, además del hecho de organizar torneos y realizar ranking de prestigio. En cambio el hecho de no tener instalaciones propias es algo que claramente les perjudica porque les impide tener una sede fija y les obliga a estar negociando ofertas y descuentos con otros clubes, dando así la sensación de estar dependiendo siempre de terceros.

CONCLUSIONES GLOBALES DEL ESTUDIO DE LA COMPETENCIA

La primera conclusión que se obtiene del análisis es que el competidor más fuerte y asentado en el mercado es el club R3 Padel Indoor. Por ello, como mínimo, habrá que conseguir igualar sus prestaciones, fundamentalmente la buena gestión fruto de su experiencia, y habrá que diferenciarse en todos los aspectos posibles, para que el cliente no entienda el negocio como una copia de este centro. Además el nivel de las instalaciones tanto de este club como el de MiSport es alto, con infraestructuras de buena calidad, por lo que Padel Henares deberá tener unas instalaciones que estén a esa altura, es decir, el ahorro de costes en las pistas no es una buena opción competitiva, porque hay que garantizar al cliente la máxima calidad.

En segundo lugar parece que el establecimiento de las tarifas en función de la franja horaria es una buena forma de captar clientes en las horas del día con menos actividad, con lo que podrían alcanzarse unos niveles de ocupación media adecuados en esas horas.

En tercer lugar la competencia es menor que en otras regiones, uno de los motivos por los que se ha elegido el municipio, pero eso no significa que haya que confiarse e infravalorar a los competidores. Además, entre clubes se organizan torneos e incluso se producen colaboraciones, de forma que la empresa debe plantearse alcanzar ese nivel de colaboración entre clubes para ser partícipe de esa serie de beneficios mutuos, es decir, hay que competir, por supuesto, pero buscando colaboraciones con otras sociedades, como el club Mejorpadel. Queda refrendado así que la competencia es fuerte pero no hay un alto grado de agresividad.

2.2.2 AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES

Se considerará competidor directo a cualquier empresa que alquile pistas de pádel o que organice algún tipo de torneo, liga o evento en el municipio. En este sentido, la amenaza de entrada de nuevos competidores es alta puesto que la inversión inicial en instalaciones de pádel no es demasiado elevada comparada con otros deportes y los costes de mantenimiento tampoco son tan altos. Además, al ser una actividad que ha aumentado exponencialmente el número de practicantes en los últimos años y con una proyección de incremento en los próximos, puede llamar la atención de nuevos inversores.

Por otro lado, al ser un mercado en auge, la competencia es dura y eso puede desincentivar el desarrollo de algunas propuestas de inversión en este tipo de construcciones. El mercado del pádel no es sencillo, se necesitan instalaciones de calidad, precios competitivos, promoción, contratar personal cualificado y con experiencia en el sector, fidelizar clientes que disponen de una oferta amplia para elegir, buscar patrocinadores... El hecho de que Mejorada del Campo sea un municipio pequeño, en lo que respecta a la población, puede hacer que determinados inversores no lo vean tan atractivo como otros municipios cercanos con mayor número de residentes como pueden ser Alcalá de Henares, Torrejón de Ardoz o Rivas Vaciamadrid.

Teniendo en cuenta ambos argumentos se puede llegar a la conclusión de que la probabilidad de entrada de nuevos competidores no es demasiado alta. A esto también contribuye la crisis económica de España que no invita a determinados inversores a correr demasiados riesgos.

2.2.3 AMENAZA DE ENTRADA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

Los productos sustitutos de los servicios de pádel son lógicamente los relacionados con otros deportes, el más obvio es el tenis, si bien es cierto que en los últimos años el pádel le ha ganado terreno al tenis. También hay que considerar las infraestructuras que dan cobertura a otras prácticas que no guardan tanta relación con el pádel, como gimnasios, instalaciones de fútbol, baloncesto, atletismo, natación y otras actividades que no tienen por qué ser incompatibles con la práctica del pádel.

En este sentido, por similitud, el tenis debería ser la primera preocupación, ya que son los dos deportes de raqueta más practicados, pero, por las tendencias ya expuestas de hábitos deportivos en España y por la menor exigencia física y de nivel del pádel, el número de personas que se decantan por el tenis está disminuyendo. Es poco probable por tanto que la clientela que juega al pádel cambie al tenis, más bien suele suceder lo contrario.

Y en relación a la amenaza de otras instalaciones deportivas, como los gimnasios, tan extendidos en los últimos años, donde se pueden realizar multitud de prácticas ya sea levantamiento de pesas, yoga, spinning, pilates o actividades en plena eclosión como correr, más conocida por su nombre en inglés, running, y los clubes de corredores, son una amenaza, pero también pueden ser actividades complementarias. Es decir, alguien que realiza habitualmente pádel o que está interesado en practicarlo suele combinarlo con otro tipo de ejercicio como pesas, correr, ciclismo o natación y no tiene por qué decantarse exclusivamente por estos últimos. Aunque hay tantas actividades deportivas, que hay que estar muy atento a todas porque puede llegar un momento en el que la variedad haga que el cliente no pueda compaginarlas y deba elegir una o algunas de ellas.

2.2.4 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

En el negocio propuesto se va a tener que recurrir a proveedores habituales para los productos de la cafetería, tales como bebidas, bocadillos, aperitivos, sándwiches o dulces y algunos productos de material deportivo que se van a poner a la venta en la tienda del centro como palas, camisetas o pelotas. El poder de negociación de estos proveedores en concreto es relativamente bajo.

Otros proveedores habituales de servicios van a ser los de agua y energía eléctrica, es especialmente importante el gasto en iluminación al tener pistas de pádel interiores. Además, la web de la empresa será desarrollada por un proveedor que se hará cargo de su mantenimiento y correcto funcionamiento diario, siendo responsable de solucionar los problemas que se presenten.

Van a ser necesarios contratistas antes de iniciar la actividad para acondicionar la cafetería, construir las pistas, poner el césped, adecuar el resto de las instalaciones y amueblarlas. Una tarea a la que habrá que prestar especial atención por su coste será la instalación del sistema de climatización.

Un aspecto positivo es el bajo coste de mantenimiento que requieren las pistas de pádel, porque no se necesiten los servicios de una empresa especializada para que lo realice o reponga tierra o césped periódicamente. Al ser pistas interiores las condiciones climáticas adversas tales como frío, viento, lluvia o calor y sol en exceso no afectan mucho, de forma que el mantenimiento cotidiano puede ser realizado por personal del propio club. No obstante habrá que contratar los servicios de una empresa especializada cada 6 meses.

Hay un número importante de proveedores para el servicio de cafetería, de material deportivo y para el mantenimiento de las instalaciones, por lo que Padel Henares tendrá la posibilidad de elegir entre diversas alternativas. Tampoco hay una amenaza clara de integración vertical por parte de los suministradores de los productos de cafetería. Los proveedores de productos deportivos podrían plantearse esa posibilidad, aunque es una actividad radicalmente distinta a la que realizan habitualmente.

Por otro lado, las cantidades de productos que necesita el club, tanto de cafetería como de material deportivo, no son muy grandes, por lo que eso podría ser un hándicap en las negociaciones. En general, la compañía tiene una buena posición de negociación con respecto a los proveedores.

2.2.5 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CONSUMIDORES

En el caso de los clientes, su poder de negociación es bastante alto. Los consumidores demandan instalaciones de calidad a precios bajos dentro del mercado,

y con la fuerte competencia que hay en el mundo del pádel, si no obtienen lo que buscan, pueden probar las prestaciones de otro club cercano. Igualmente, los usuarios exigen que los profesores de pádel tengan un buen nivel y que el trato de los trabajadores sea amable y agradable a la par que profesional.

A esto, se suma la cantidad de información que los usuarios disponen hoy en día. En la sociedad actual interconectada y con tantas posibilidades de comunicación, cualquier cambio puede ser decisivo ya que los medios tecnológicos actuales lo amplifican, de forma que los clientes están informados hasta el más mínimo detalle sobre los precios de cada club, sus instalaciones, la calidad de éstas y el nivel de los profesores y empleados. Actualmente, los consumidores pueden dar su opinión a través del teléfono móvil e Internet, por lo que ésta es fundamental ya que influye significativamente en la posible captación de nuevos usuarios y en el prestigio del centro. Los usuarios de pádel tienen en su mayoría entre 18 y 55 años y son de clase media, por lo que se incluyen en un perfil social muy activo en redes sociales, smartphones e Internet.

En definitiva, la fuerza de los clientes es muy alta y en el mercado del pádel un cambio en el precio, por mínimo que pueda parecer, puede tener consecuencias importantes. Por ello, la diferenciación en precios va a ser fundamental, porque no solo se trata de captar clientes, es también básico mantenerlos. Tener una base de clientela fiel, contenta y satisfecha va a ser clave y Padel Henares va a tener que dedicar muchos esfuerzos para conseguirlo.

2.3 ANÁLISIS DAFO

El análisis DAFO va a ayudar a decidir sobre el futuro de la sociedad propuesta, ya que su objetivo es descubrir las acciones que se deben realizar para aprovechar las oportunidades de mercado y luchar contra las amenazas detectadas, teniendo en cuenta las debilidades y fortalezas de la empresa. Así, el objetivo de este estudio es ayudar a la empresa a descubrir sus factores estratégicos esenciales, de forma que una vez conocidos sean utilizados para realizar los cambios necesarios en la organización, afianzando y potenciando las fortalezas, minimizando las debilidades, aprovechando las oportunidades y suprimiendo o disminuyendo las amenazas.

El análisis DAFO se divide en dos partes, un análisis interno y otro externo de la empresa, con las siguientes características:

- Análisis interno: En él se describen las fortalezas y las debilidades.
- Análisis externo: Hace referencia a las oportunidades y las amenazas.



Figura 31. Matriz general del análisis DAFO.

Primero se realizará el análisis externo de la empresa, amenazas y oportunidades, y posteriormente se desarrollará el análisis interno, debilidades y fortalezas.

2.3.1 AMENAZAS

Las amenazas se refieren a elementos externos que pueden poner en riesgo la continuidad de la empresa, pero que, si se detectan con tiempo suficiente, se pueden superar e incluso transformar en oportunidades. En el caso expuesto se detectan las siguientes:

- La competencia de la zona está formada por negocios serios, muy profesionales, con instalaciones modernas y de calidad, con trabajadores familiarizados con el mundo del pádel. También tienen una experiencia previa de gestión de este tipo de centros, de forma que ya han aprendido de los errores que han podido cometer y se han creado un prestigio entre los practicantes de esta actividad.

- La actual crisis económica y la situación, algo incierta, socio-política de España son un riesgo a tener en cuenta. Es cierto que los últimos datos económicos son positivos y parece que España está saliendo poco a poco de la mala situación económica, pero hay una tendencia social y política algo inestable con partidos políticos nuevos que toma cada vez más protagonismo y no se sabe cómo van a reaccionar los mercados ante este nuevo marco.
- Los datos que se tienen con respecto al pádel son algo variables. Según el estudio al que se acuda, se obtienen cifras algo diferentes. Es claramente un deporte en auge y se pronostica que en los próximos años seguirán aumentando el número de jugadores. Pero es cierto que no hay cifras absolutamente fiables del horizonte temporal del crecimiento.
- Hay otros centros deportivos como gimnasios o clubes de corredores que están en auge y si bien, en principio, pueden ser complementarios al pádel, sí que suponen un peligro ya que pueden quitar cierta clientela.
- La abundante información de la que se dispone hoy en día es un arma de doble filo. Sirve para que Padel Henares tenga más información de la competencia, pero ésta también obtiene información al instante del centro y de sus estrategias. Al final, la información es poder para los clientes, porque su opinión es escuchada y tomada en cuenta por cientos de personas al instante.
- La estacionalidad y la variación significativa del nivel de ocupación según la franja horaria son motivos de preocupación. Los días laborables por la mañana habrá bajos niveles de ocupación ya que los clientes están trabajando, en cambio por las tardes aumentarán los practicantes. Los fines de semana pasa algo parecido pero a la inversa, por la mañana hay gran ocupación y luego disminuye.

2.3.2 OPORTUNIDADES

Las oportunidades describen mercados o situaciones externas que se deben aprovechar para mantener o incrementar una ventaja competitiva. En el caso propuesto son:

- El número de competidores no es muy elevado en el municipio elegido. Hay dos competidores con instalaciones y otro que organiza torneos en la zona, situación

algo inusual en los municipios de Madrid donde hay mucha más competencia y muchas más infraestructuras a disposición de los clientes.

- La zona elegida tiene una población mayoritaria de entre 18 y 55 años, que son las edades de los usuarios habituales de pádel. Igualmente, existe una gran actividad industrial y empresarial en la zona, sobre todo de empresas del sector terciario, de forma que también este perfil se adapta al de los jugadores que pertenecen, en su mayoría, a la clase media.
- El pádel es un deporte al alza tanto en popularidad, como en licencias profesionales, como a nivel amateur y de practicantes. España junto con Argentina son las dos potencias mundiales en este deporte, que ha experimentado una eclosión en los últimos años y se espera que siga creciendo tanto en número de jugadores profesionales como amateurs.
- La actitud de la competencia no es tan agresiva como en otros sectores. En este caso, los clubes de la zona, a veces, organizan torneos en unas instalaciones y participan todos. Y existe un club que organiza torneos en otras instalaciones, ya que ellos no tienen, por lo que se producen ciertas colaboraciones entre centros con ofertas y promociones.
- La relativa baja exigencia física del pádel y la facilidad de aprendizaje hacen más atractiva su práctica que la de otras actividades, porque este deporte no exige un físico determinado. Igualmente, es relativamente sencillo conseguir un buen nivel en pocos meses de práctica.

2.3.3 DEBILIDADES

Las debilidades aluden a rasgos propios de la empresa que limitan su capacidad para conseguir los objetivos y hacen que esté en una situación de desventaja con respecto a sus competidores. En este caso se manifiestan las siguientes:

- La falta de experiencia previa en negocios similares. La competencia directa está formada por empresas gestionadas por entidades que tienen experiencia en el sector habiendo montado negocios similares en otras zonas cercanas lo que les aporta un conocimiento fundamental.

- La falta de nombre en el mercado. La empresa parte de cero, no es una sociedad conocida en el pádel ni tiene un recorrido previo, por lo que debe darse a conocer y entablar relaciones con los otros clubes.
- La fidelización de la clientela. Va a ser una tarea ardua porque, al principio, es normal que haya un cierto recelo por parte de los clientes potenciales que no tienen una base para hacerse una idea de la oferta de Padel Henares. Ganarse su confianza va a ser costoso y va a requerir tiempo.
- La inversión inicial y los costes fijos. Pese a que la inversión es menor que en otro tipo de centros debe recuperarse en un periodo de tiempo aceptable.
- La dificultad para compaginar la buena calidad de las instalaciones y el nivel de los profesores con los precios. Si se quiere tener un alto nivel de infraestructuras y servicios y a la vez diferenciarse por las tarifas con respecto a los competidores que no son municipales, hay que ahorrar en otro tipo de costes. Va a haber un coste de diferenciación, de forma que el beneficio se verá reducido al igual que el margen, pero a medio plazo debe servir para convencer a los consumidores y conseguir fidelizarlos.
- La gran dificultad de diferenciarse en precio con las pistas municipales. Las tarifas de MiSport son municipales, aunque sea una empresa privada, por lo que es extremadamente difícil ofertar un valor inferior.

2.3.4 FORTALEZAS

Las fortalezas se refieren a atributos propios, habilidades y recursos que la empresa ha conseguido y que tienen un destacado carácter positivo. En este centro se revelan las siguientes:

- Las tarifas competitivas y la diferenciación en precio en el alquiler de pistas con respecto a la competencia privada. En un sector como el pádel el precio es muy importante para el cliente, de forma que, aunque sea por poco margen, el precio es la forma más directa de diferenciarse de la competencia. Aunque obviamente las tarifas no van a ser tan bajas como las de las pistas municipales.
- La alta calidad de las instalaciones. Se va a montar una infraestructura que sea percibida por el cliente como unas instalaciones de nivel alto. Si se alquilan pistas

en mal estado o de poca calidad es muy probable que el cliente no vuelva. Aquí aparece uno de los retos, compaginar el precio algo inferior al de la competencia con unas instalaciones de, como mínimo, la misma calidad.

- Los trabajadores profesionales, motivados y con conocimiento de pádel. Si el cliente detecta que los trabajadores no conocen el deporte en profundidad, pueden obtener la impresión de falta de profesionalidad. Se contratará personal con un cierto bagaje en el sector y también a profesores de pádel que ya hayan dado clase en otros lugares de manera que sea personal que arrastre clientes a las pistas. Además, se exigirá un trato cercano y amable con el consumidor.
- El relativo bajo coste de la inversión, comparado con otros negocios deportivos, y los bajos costes de mantenimiento de las pistas. La inversión inicial no es tan alta como lo es, por ejemplo, la de un club de tenis y el mantenimiento, al ser pistas interiores, es sencillo y asequible en comparación también con el tenis.
- La web de calidad. Se tendrá unos servicios web actualizados, donde se podrá reservar pistas y donde los clientes tendrán una información clara y completa e, incluso, se establecerán niveles entre usuarios de forma que puedan quedar para jugar partidos sabiendo el nivel del oponente.
- Los amplios horarios de apertura durante los 365 días del año, desde por la mañana hasta por la noche de forma ininterrumpida. En este negocio no se pueden desaprovechar jornadas de gran afluencia como son los sábados, domingos y festivos, sobre todo por la mañana, cuando acuden jugadores en gran número.
- La amplia gama de actividades desarrolladas, tales como escuela, torneos, ranking, competiciones entre clubes de la región, etc.
- Las promociones de apertura y las ofertas. Al principio se debe tratar de captar la atención del cliente de forma que se promocióne el club con descuentos.

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> – Calidad en las instalaciones y los empleados de la competencia – Crisis económica y situación de inestabilidad socio-política – Datos variables con respecto al pádel – Centros deportivos alternativos – Información instantánea y abundante que da poder al cliente – Estacionalidad y variación según franja horaria de la ocupación 	<ul style="list-style-type: none"> – Número bajo de competidores – Población de la zona ajustada al perfil de cliente tanto en clase social como en edad – Auge del pádel actual y buenos pronósticos futuros – Actitud no agresiva y hasta cierto punto colaboracionista de la competencia – Baja exigencia física del pádel y facilidad de aprendizaje
DEBILIDADES	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> – Falta de experiencia previa de gestión en centros semejantes – Falta de nombre en el mercado y necesidad de darse a conocer – Dificultad de convencer y fidelizar a la clientela – Amortización de la inversión inicial y de los costes fijos – Dificultad de combinar buenas instalaciones y profesores con bajas tarifas – Gran dificultad de diferenciarse en precio con las pistas municipales 	<ul style="list-style-type: none"> – Tarifas competitivas y precios bajos de alquiler – Elevada calidad de las instalaciones – Personal profesional, motivado, con experiencia en el pádel y cercano – Relativo bajo coste de inversión – Buena calidad de la web y sus servicios. – Extensos horarios de apertura – Gran variedad de actividades ofertadas – Buenas promociones de apertura y ofertas de bonos y descuentos

Figura 32. Matriz DAFO de la empresa.

2.4 ESTRATEGIAS A SEGUIR

Una vez realizado el análisis DAFO se debe analizar para decidir cuáles son las estrategias a seguir por la empresa, con el fin, en cuanto a nivel externo, de aprovechar las oportunidades y a combatir las amenazas y, a nivel interno, de mantener y maximizar las fortalezas y de eliminar o minimizar las debilidades. Estas actuaciones van a hacer posible que el rumbo de la compañía sea el adecuado.

2.4.1 DISMINUIR LAS AMENAZAS

En algunas ocasiones se piensa que no se puede hacer demasiado ante amenazas externas, pero esto no siempre es así. Es posible que no se puedan eliminar todos los peligros externos que acechan a la empresa, pero sí que se puede disminuir de alguna manera su impacto o, al menos, el impacto de algunos de estos peligros. En este caso:

- Para hacer frente a la competencia, a sus buenas instalaciones y a sus empleados con experiencia, habrá que tener instalaciones de calidad y empleados con experiencia previa en el sector. Se deberá contratar personas que sepan orientar al cliente y profesores con un buen currículum, dar una imagen de prestigio y mantenerla firmemente.
- Frente a la variabilidad de los datos de pádel que fluctúan según las fuentes, se deberá estar atentos ante los estudios pormenorizados y anuales que hacen las compañías de marketing, como Madison.
- La información de la que disponen los clientes y su capacidad para hacer llegar su opinión, de forma instantánea, a través de Internet y otros medios, no tiene por qué tomarse como algo negativo, ya que se puede aprovechar. Deberá mantenerse un contacto activo y continuo con los consumidores en las redes sociales. Hay que tener en cuenta la opinión del cliente y hacerlo ver así para, además de no perder clientes, tenerlos contentos y fidelizarlos, y también conseguir atraer nuevos jugadores.
- Para combatir la fluctuación en los niveles de ocupación según las franjas horarias, se establecerán tarifas según las mismas, al igual que hace la competencia, de forma que en las horas de menor ocupación los precios serán menores.

Igualmente, se harán descuentos a parados que quieran jugar en esos horarios. Además, se analizará la posibilidad de hacer algún tipo de descuento a mujeres por las mañanas o de organizar torneos en esta franja del día, ya que es el momento en que más mujeres acuden a jugar. Sumado a esto, se estudiará la posibilidad de hacer ofertas a estudiantes y a trabajadores con nóminas bajas. Durante los meses de julio y agosto, se analizará la de realizar descuentos y promociones puntuales en el caso de bajas ocupaciones debido a los viajes y vacaciones de verano.

2.4.2 APROVECHAR LAS OPORTUNIDADES

En determinadas ocasiones, ante una situación externa que se puede considerar como positiva, se puede llegar a concluir que genera una ventaja competitiva pero no sacar todo el beneficio que se podría. Es posible que algunas de estas ventajas con el tiempo desaparezcan o disminuyan considerablemente, por lo que hay que aprovecharlas para mantener e incluso aumentar esa ventaja, en la medida de lo posible. En el caso de Padel Henares se propone:

- Para aprovechar el perfil de población de clase media, se ubicará el centro en una zona dentro del polígono industrial de Mejorada, de forma que los clientes, al salir del trabajo, tengan cerca el club para ni siquiera tener que coger el coche. También se estudiará la posibilidad de organizar torneos internos entre empleados de una misma empresa y campeonatos entre empresas diferentes.
- La actitud no agresiva de la competencia da margen para poder potenciar la colaboración entre algunos clubes. Este es el caso del club Mejorpadel, que al no tener instalaciones propias, debe alcanzar acuerdos con otros centros que sí las poseen. Será ineludible ponerse en contacto con este club y ofrecerles una colaboración para organizar torneos en las instalaciones y descuentos a sus socios en el alquiler de pistas. Igualmente, se contemplará la posibilidad de llegar a acuerdos con los otros dos centros para organizar torneos entre socios de los clubes de Mejorada, e incluso entre socios de clubes de otros municipios próximos.
- Para aprovechar al máximo la exigencia física no muy elevada del pádel y la relativa facilidad con que se aprende y mejora el nivel, habrá profesores de buen

nivel que den clases a diferentes grupos según el grado de conocimiento de los clientes. Se intentará captar nuevos clientes con clases para principiantes.

2.4.3 MINIMIZAR LAS DEBILIDADES

Hay que eliminar cuanto antes los aspectos negativos que afectan a la estructura interna de una empresa, no sólo por el perjuicio que causan sino porque cuanto más tiempo estén presentes más complicado es deshacerse de ellos, ya que es más difícil corregir malos comportamientos ya adquiridos. Es verdad que, en determinadas ocasiones, no es posible acabar por completo con una debilidad pero sí se puede minimizar su impacto de una forma considerable. Se hacen las siguientes propuestas para el centro analizado:

- Para contrarrestar la falta de conocimiento de marca se tendrá que hacer una importante labor de promoción. Los descuentos y las ventajas económicas por hacerse socio en las primeras semanas de vida de la empresa serán muy importantes. Darse a conocer vía web, y en redes sociales como twitter y facebook será fundamental. Pero tampoco habrá que descuidar la colocación de carteles informativos de apertura del club en la región e, incluso, el reparto de publicidad por las empresas de la zona.
- Convencer a los clientes de que los servicios de Padel Henares son los mejores y fidelizarlos será una tarea ardua. La mejor manera de conseguir que un cliente visite asiduamente el centro es que se haga socio. Debido a esto, un aspecto clave será conseguir una cantidad de socios importante y mantenerlos a lo largo del tiempo. Para ello, durante los primeros meses de apertura se harán promociones y descuentos para los socios dándoles prioridad en determinados servicios.
- El impacto de la inversión inicial puede reducirse alquilando un local adecuado en vez de comprándolo en propiedad. La intención es alquilar una nave industrial, para evitar la inversión y disponer de liquidez para construir las infraestructuras necesarias, pistas, recepción, cafetería, tienda, vestuarios, etc.
- Para neutralizar el coste de diferenciación en precio con la competencia privada se tendrán que reducir los costes. Negociar un buen precio de alquiler de la nave industrial, al igual que el coste de desarrollo y mantenimiento de la web y la contratación de otros servicios será importante para lograr un margen positivo. En

el caso del alquiler de la nave, la crisis económica es un factor que puede ayudar a bajar el precio ya que hay varias naves disponibles y vacías por cese de actividad empresarial. Reducir los costes sin que la calidad de las instalaciones sufra un impacto es un reto. Otra posibilidad será amueblar las instalaciones con estanterías, sillas, mesas, etc., de bajo coste y comprar los elementos de la cafetería como la cámara refrigeradora, el lavavajillas o la cafetera en el mercado de segunda mano.

- Mejorar los precios de las tarifas municipales es algo prácticamente imposible si hay que obtener beneficios, no sería rentable, y, además, podría tener efectos legales, sociales y políticos negativos para Padel Henares ya que el ayuntamiento del municipio podría sentirse agredido en su gestión. Para competir con la empresa que gestiona las pistas municipales habrá que diferenciarse en la calidad de las instalaciones y de los eventos organizados, en la variedad de actividades y en el nivel de los profesores y trabajadores del centro.

2.4.4 POTENCIAR LAS FORTALEZAS

Tener aspectos positivos que definan la estructura interna de la empresa es fundamental para marcar la diferencia. Pero esto no significa que la empresa deba caer en la autocomplacencia, ya que si no se trabaja para mantener y aumentar sus fortalezas, éstas pueden acabar desapareciendo. En este caso se plantea:

- Las tarifas competitivas deberán mantenerse en el tiempo. Una cosa son las promociones puntuales, como pueden ser las de apertura o a las de determinados sectores sociales, y otra diferente las tarifas generales. Los clientes deberán tener claro que estas tarifas se van a mantener y que son los precios de instalaciones privadas más baratas del municipio.
- No se ahorrará en la calidad de las pistas. El césped, terreno, y las cristaleras serán de buena calidad. Además, el mantenimiento es muy importante. Se seguirán las propuestas de mantenimiento que realiza el Centro Superior de Deportes en su web. Igualmente la iluminación es esencial, al ser pistas interiores, así como la limpieza de las instalaciones, la climatización y los techos altos, al menos de 10 metros de altura. Relacionado con el impacto sobre el cliente también será importante el número de pistas de las instalaciones. Un número de pistas

demasiado elevado puede suponer unos costes excesivos, una cantidad muy grande de espacio ocupado y una ocupación de pistas baja. Por otro lado una cantidad de pistas demasiado pequeña puede espantar a la clientela, por la ausencia de turnos libres en horas punta y que haya una cantidad significativa de practicantes irritados, que se cansen y se vayan a otro club.

- La web será una vía para reservar pista, pero no será su única función, será también un instrumento para informar a los clientes y para que ellos mismos puedan concertar partidos entre ellos sabiendo su nivel. El mantenimiento de esta web y su actualización serán fundamentales para asegurar el éxito del negocio.
- Los horarios de apertura serán amplios. La competencia tiene horarios similares por lo que no se podrá ceder en este tema. Las reservas se podrán realizar por teléfono, vía web o en persona en la recepción del club. El tiempo de juego será de 1 hora o de hora y media.
- Una estrategia a seguir será la organización de diferentes torneos, clases y eventos. Esto, unido a las buenas promociones de apertura, donde habrá descuentos de un 10% el primer mes, y descuentos en las cuotas de socio, servirá para captar clientes.

2.4.5 RESUMEN GENERAL DE LAS ESTRATEGIAS

Como resumen final de las estrategias, se llega a la conclusión de que al principio es fundamental ir ganando poco a poco cuota de mercado y darse a conocer transmitiendo a los clientes las fortalezas del club, de forma que se adopte una estrategia ofensiva de crecimiento. Estas fortalezas son las que se han expuesto en el DAFO. Las promociones de apertura harán que al principio se crezca algo más rápido, pero luego hay que seguir insistiendo en esos aspectos positivos de la empresa y en la diferenciación para ir fidelizando consumidores y crecer paulatinamente. Los primeros meses son de asentamiento y crecimiento, es importante combinar ambición, sensatez y humildad a partes iguales.

3. PLAN DE MARKETING

El plan de marketing es una herramienta de gestión que va a ayudar a alcanzar los objetivos de la empresa en un periodo de tiempo determinado, mediante acciones concretas y estrategias que se deben seguir. De esta forma, las ideas que se han extraído de los análisis anteriores se plasman en propuestas concretas que llegan, entre otros, al cliente.

3.1 CLIENTES

Al definir el plan de marketing para los clientes, lo primero que hay que reflejar es su tipología, es decir, quiénes son y cómo son. Una vez determinado el público al que principalmente la empresa se va a dirigir, se seguirán una serie de pautas para captar a ese colectivo y hacerlo fiel.

La mayoría de los practicantes de pádel, y por tanto los usuarios de las instalaciones del centro, son hombres, aunque la diferencia con las mujeres no es muy grande, como anteriormente se ha dicho el reparto es aproximadamente de 62% hombres y 38% mujeres, siendo uno de los deportes que tiene más igualdad en este sentido. La población de Mejorada tiene un reparto de población prácticamente igualado, con una población femenina ligeramente superior en todos los rangos de edad, un 50,02% frente al 49,98%, siendo esta igualdad algo que no afecta a este deporte. Por ello, en general, la compañía no puede focalizar sus esfuerzos en atraer exclusivamente a un grupo determinado de población porque supondría una pérdida significativa por la otra parte. A pesar de esto, en las visitas y estudio de determinadas instalaciones, se ha comprobado que los días laborables, de 9 a 14 horas, es decir, en el horario de menor demanda de pistas, suele haber un porcentaje de practicantes algo superior de féminas, por lo que por las mañanas se pueden organizar torneos o incentivar con descuentos, que nunca superarían el 10%, la ocupación de pistas por parte de mujeres. Obviamente, acuden en este horario por disponer en ese momento de tiempo libre, debido a que son amas de casa, tienen otro tipo de horario o están en paro. Suelen tener entre 35 y 50 años. Pero en la sociedad actual, con la mujer plenamente incorporada al mercado laboral, y donde hay tanta sensibilidad con el tema del género, estos descuentos pueden ser tema de polémica, por lo que se probará su eficacia esporádicamente y si se reciben quejas no se repetirán. De todas formas, la

organización de torneos por la mañana para personas de sexo femenino será una idea a tener en cuenta que se intentará realizar para tratar de aumentar la ocupación de las pistas en horario de baja demanda.

Para la práctica del pádel no se necesita una forma física espectacular, pero obviamente hay que correr y se suda por lo que el rango de edad mayoritario de práctica es de 25 a 44 años, que suman el 69,4% del total de practicantes. Ampliando algo este rango, de los 25 a los 54 años se tiene el 85,3%, es decir, este rango de edades va a ser la clientela fundamental y la que se va a tratar de fidelizar. El 14,7% restante se reparte entre el rango de 18 a 24 años, que representan el 8,4%, y los de más de 54 años que suman el 6,3%. El rango de personas de 18 a 24 años está formado, en su mayoría, por estudiantes, que no tienen ingresos o son bajos, pero que tienen una gran ventaja, la flexibilidad de horarios. Esto último puede ser una ayuda para la ocupación de pistas de lunes a viernes de 9 a 14 horas y los fines de semana y festivos de 14 a 17 horas por parte de los estudiantes, por lo que se analizará la posibilidad de lanzar algún descuento, de un 10%, para este grupo y en esos horarios. Las personas de edad superior a 54 años suponen el grupo menos numeroso de clientes, y son empleados cerca de la jubilación o jubilados. Sus horarios también pueden ser más flexibles que el resto, por lo que también se les ofertará el descuento del 10% en horario de menor demanda. En la encuesta de la empresa Madison, de la que se han obtenido los datos de practicantes de pádel, no se han tenido en cuenta menores de edad, porque supondrían un porcentaje muy pequeño.

En resumen, el núcleo fundamental de la clientela tienen edades comprendidas entre los 25 y los 54 años, y son, en su mayoría, trabajadores activos, por lo que su nivel adquisitivo es superior al resto de grupos, sobre todo a partir de los 34 años. El inconveniente es que son el grupo más exigente y que más dificultades de horarios presenta. Van a ocupar las pistas en horas punta, como los días laborables a partir de las 18 horas a la salida del trabajo, o los fines de semana y festivos de 9 a 14 horas. Dentro de este grupo, los individuos de 25 a 34 años representan el 31,1%; de 35 a 44 años forman el colectivo mayor, con el 38,3%, y de 45 a 54 años suponen el 15,9%. En Mejorada del Campo la población total es de 22.763 personas, de las cuales 11.551, que son el 50,7% del total, tienen una edad comprendida entre 25 y 54 años. Estos son clientes potenciales, con la edad adecuada, siendo 5.798 hombres y 5.753 mujeres. Los jóvenes de entre 18 y 24 años suman 1.761 personas, de los que 876

son chicos y 885 chicas, que pueden ser clientela los días laborables de 9 a 14 horas. Si se amplía este rango a los 15 años, ya que hay varios institutos en el municipio, llegan a las 2.465, aunque el instituto tiene horarios menos flexibles que la universidad. En cuanto a las edades entre 55 y 64 años llegan a las 2.750 personas, de los cuales 1.374 son varones y 1.376 damas. No se van a considerar edades más avanzadas porque a partir de los 55 años disminuye el interés por esta actividad tal y como va aumentando la edad. Es decir, si se suman las personas censadas en Mejorada del Campo con rangos de edad entre 18 y 24 años y entre 55 y 64 años, se tienen 4.511 personas, donde 2.250 son caballeros y 2.261 señoras, que pueden ser objeto de atracción en el horario de menor afluencia a las pistas, sobre todo los días laborables de 9 a 14 horas.

En la segmentación de la clientela que se está haciendo hay que enfatizar en el derribo del mito, que parece arraigado, de que “el pádel es un deporte para ricos”. Esta afirmación está muy alejada de la realidad. Por lo menos a día de hoy, el pádel ha evolucionado mucho en cuanto a los practicantes y ahora la clase social predominante es la media, que supone el 78,4% de los jugadores, en concreto se divide en un 59,5% para la clase media-alta; un 15,4% para la media-media; un 3,5 % para la media-baja; un 20,4 % para la alta y únicamente un 1,2% para la baja. Si se suman las clases alta, media-alta y media-media se tiene un porcentaje del 95,3% que va a ser la base de la clientela. Estas clases corresponden a los habitantes de Mejorada del Campo y sobre todo a los trabajadores y empresarios de las empresas del municipio, especialmente del polígono industrial, en el que se concentran más de 500 empresas, la mayoría de ellas dedicadas al sector servicios.

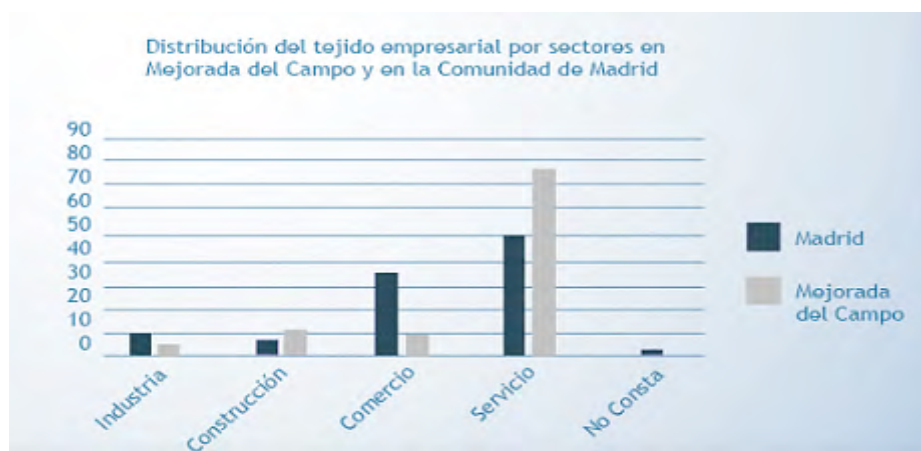


Figura 33. Proporción de los diferentes sectores en Madrid y Mejorada del Campo.

Estos empresarios y trabajadores son los que van a acudir a las pistas principalmente en horario de máxima afluencia, sobre todo los días laborables de 18 horas hasta el cierre. Son un grupo exigente con la calidad en todos los sentidos, tanto de instalaciones como de personal, y que pide un buen trato y buen precio. Una estrategia va a ser fidelizar a este tipo de consumidor, realizar torneos entre diferentes empresas y, por qué no, también entre departamentos diferentes de una misma empresa. El número de trabajadores de Mejorada es complicado de calcular con exactitud, ya que no hay datos públicos concretos, pero hay más de 500 empresas en el municipio que son pequeñas y medianas sociedades, por lo que se puede estimar en más de 5.000 personas los trabajadores del municipio, de los cuales un porcentaje importante serán potenciales clientes.

Por último en esta clasificación de la clientela, un grupo al que se van a dirigir descuentos son los parados. En Mejorada del Campo, la tasa de desempleo era en diciembre de 2014 del 13,56% frente al 24% de España, es decir, la tasa de paro es casi la mitad que la del resto del país. En este municipio a finales de 2014 había 2.255 desempleados, que es una cifra suficientemente significativa como para ignorarla. Estas personas sin empleo tienen una buena disponibilidad de horarios, por lo que será una buena idea hacerles descuentos, nunca superiores al 15%, y, además, constituyen un perfil de cliente que pueden ocupar la pista en horas de baja demanda, es decir, los días laborables de 9 a 14 horas y fines de semana y festivos a partir de las 14 horas.

Sexo	31/12/2013	31/12/2014	Descenso 2014
Hombres	1.171	1.038	133
Mujeres	1.339	1.217	122
Total	2.510	2.255	255
Hombres	14,06%	12,46%	1,60%
Mujeres	16,19%	14,65%	1,54%
Total	15,12%	13,56%	1,56%

Figura 34. Niveles de paro por sexos en Mejorada del Campo entre diciembre de 2013 y 2014.

3.2 PRECIOS

Para evitar confusiones y repeticiones, se aclara que todos los precios que se mencionan en este apartado aparecen con el IVA incluido, salvo que se mencione explícitamente lo contrario. Para establecer los precios de alquiler de pistas, bonos y otras ofertas Padel Henares se fijará en los de la competencia. La estrategia a seguir es diferenciarse en precio con el club privado, ya que es muy complicado hacerlo con el club que gestiona las pistas municipales. En la zona los precios de alquiler se establecen según la franja horaria, de forma que en las horas de mayor afluencia de jugadores las pistas son más caras, mientras que en las horas de menor afluencia los precios bajan. Las horas de mayor afluencia son, en general, los días laborables desde las 18 horas hasta prácticamente el cierre, cuando los clientes terminan su turno de trabajo, y los fines de semana y festivos de 9 a 14 horas. En cambio, las horas de menor afluencia son los días laborables de 9 a 14 horas, debido a que la mayor parte de la clientela está trabajando, y los fines de semana de 14 a 17 horas, típico momento de comidas y reuniones familiares. Es decir, en la zona hay una diferenciación de precios según tres factores: el día de la semana, la hora del día y si el usuario es socio o no lo es.

Ya se han señalado los precios de los dos clubes de Mejorada, MiSport tiene tres tarifas según la hora y R3 Padel Indoor tiene cuatro tarifas. El club Padel Henares va a establecer cinco franjas horarias diferentes, cada una de las cuales lleva asociada una tarifa diferente, así conseguirá diferenciarse en precio con el club privado R3. La primera franja se establece en el horario valle, es decir, de menor afluencia de público, que va a ser de lunes a viernes de 9 a 14 horas, y fines de semana y festivos de 14 a 17 horas; en este tramo el precio de alquiler de 1 hora, para no socios, va a ser de 7 euros. La segunda y tercera franjas son de ocupación intermedia, serán los días laborables de 14 a 18 horas con un precio de alquiler de 9 €/h para los no socios, y los fines de semana y festivos de 17 horas hasta el cierre de las instalaciones, donde el precio de alquiler por una hora será de 10 euros. La cuarta franja es la de máxima ocupación, será de lunes a viernes de 18 a 22 horas y fines de semana y festivos de 9 a 14 horas donde la tarifa de alquiler de pistas durante 1 hora para no socios se establecerá en 15 euros. Y la última franja horaria es de lunes a viernes de 22 horas hasta el cierre en la que el precio de alquiler será de 12 euros, por una hora de pista para no socios. Esta última franja se dispone exclusivamente para igualar la tarifa de

R3 en ese horario. En caso de seguir con la misma tarifa desde las 18 horas al cierre, el club Padel Henares sería 3 euros más caro que el R3 en la franja que va desde las 22 horas al cierre.

Horario	R3 Padel Ind. (€/h)	MiSport (€/h)	Padel Henares (€/h)
Lunes a Viernes de 9 a 14 horas	8,00	6,00	7,00
Lunes a Viernes de 14 a 18 horas	10,00	8,00	9,00
Lunes a Viernes de 18 a 22 horas	16,00	12,00 exteriores 14,00 indoor	15,00
Lunes a Viernes de 22 horas hasta el cierre	12,00	12,00 exteriores 14,00 indoor	12,00
Fines de Semana y Festivos de 9 a 14 horas	16,00	12,00 exteriores 14,00 indoor	15,00
Fines de Semana y Festivos de 14 a 17 horas	8,00	6,00	7,00
Fines de Semana y Festivos de 17 horas hasta el cierre	12,00	8,00	10,00

Figura 35. Comparación de tarifas de alquiler, con IVA, de los clubes del municipio según la hora.

En la Figura 35 se observa que Padel Henares tiene en todas las franjas horarias mejor precio que el club privado R3, menos los días laborables a partir de las 22 horas hasta el cierre donde tienen el mismo precio. En horario de máxima afluencia, la propuesta es 1 euro por hora más barata que R3, y sobre todo los fines de semana la diferencia es mayor, de 2 euros por hora a partir de las 17 horas hasta el cierre. Con respecto a las pistas municipales gestionadas por MiSport, la diferencia de precio es como máximo de 2 euros por hora con respecto a las pistas interiores e igual en algunos casos o como mucho 1 €/hora superior en la mayoría de horarios. Incluso los

días laborables a partir de las 22 horas la empresa tiene una tarifa 2 €/hora menor que las indoor municipales e igual al club R3, tal y como se ha reflejado con anterioridad. Igualmente se debe señalar que el tiempo de antelación de reserva de pistas para no socios es de hasta 7 días en el club R3 y en el caso de Padel Henares será de hasta 8 días.

En relación a los precios para los socios el club R3 Padel Indoor no cobra por la primera matrícula de inscripción y hace un descuento del 15% en Julio y Agosto. Tiene dos tarifas, una llamada “Socio Breakfast” que cuesta 20,90 €/mes y que da acceso a jugar cuantas veces se quiera a coste 0 €/h en la franja A, que es la de menor demanda, los días laborables de 9 a 14 horas y los fines de semana y festivos de 14 a 17 horas. La otra cuota, la “Socio Day”, cuesta 25,90 €/mes, y da la posibilidad de jugar gratis cuantas veces se quiera en las franjas A, B y C, es decir siempre menos en hora punta, los días laborables de 18 a 22 horas y fines de semana y fiestas de 9 a 14 horas. Ambas cuotas proporcionan una serie de beneficios como hasta 10 días de antelación para realizar la reserva de la pista; descuento del 12,5% en la franja D, la de máxima ocupación; servicio de alquiler de toalla gratuito y descuentos del 5% en escuela y del 10% en la compra de productos en tienda. Además, este club tiene una alianza con el gimnasio Lixuss Sport de Mejorada de forma que comercializan una promoción que facilita por 51 €/mes, acceso libre a la sala fitness del gimnasio y derecho al bono “Socio Day” del club R3, válido para las franjas A, B y C.

En cuanto al centro MiSport no ofrece un bono exclusivo para pádel, pero los socios con abono total del club de fitness de dicho centro tienen hasta un 10% de descuento en pistas indoor y un 25% en pistas exteriores, un 50% de descuento en los cursillos de pádel y descuentos en torneos y eventos. El bono de gimnasio cuesta 34,28 €/mes o 32,28 €/mes si el bono es anual. Hay un bono de horario reducido de 9 a 14 horas que cuesta 27,09 €/mes o 25 €/mes si es anual, pero éste no da derecho a descuentos en pádel. Además, en todos los casos hay que pagar 20 € de matrícula. Igualmente hay un bono familiar de 66 €/mes o 59,33 €/mes si el bono es anual, con 40 € de matrícula y que incluye a los hijos menores de 21 años.

Analizando ambos clubes competidores, en el centro Padel Henares se establecerán unas cuotas para socios según la franja horaria, similar al club R3, el primero para la franja de horas valle, que costará 20 € al mes por persona, y dará acceso a jugar las

veces que se quiera al mes en esa franja, nunca más de 2 horas diarias. La segunda cuota será para todas las franjas menos las de ocupación máxima. Valdrá 25 €/mes por persona y se podrá jugar las veces que se quiera al mes, sin superar las 2 horas diarias. Además, en ambos casos se tendrán una serie de ventajas adicionales, hasta 11 días de antelación en la reserva; descuento del 10% en las horas de máxima ocupación; alquiler por 1 € de palas y pelotas; descuentos del 10 % en las clases de pádel y en productos de venta en la tienda. Igualmente, en los dos tipos de abono, la apertura de matrícula será gratuita y si el bono es anual, se tendrá un descuento del 7% en las mensualidades. Esta última acción de rebajar el precio de las cuotas mensuales para bonos anuales busca intentar tener clientes fijos durante el mayor periodo de tiempo posible.

Franja Horaria	Cuota de socio mensual (€)
Lunes a Viernes de 9 a 14 Fines de Semana y Festivos de 14 a 17	20,00
Lunes a Viernes de 9 a 18 Fines de Semana y Festivos de 14 a 22:30	25,00

Figura 36. Cuotas de socio, con impuestos indirectos incluidos, del club Padel Henares.

En cuanto a los precios de la escuela volverán a estar influidos por los precios del club R3. En las clases del centro R3 hay una división por categorías y por determinadas edades. Los precios, una vez más, varían según la franja horaria y ahora se introduce una nueva variable, el número de participantes en la clase; obviamente cuanto menor sea el número de alumnos, mayor será el precio. También la tarifa está relacionada con el tipo de profesor. Las tarifas de este complejo son las siguientes:

Nº DE ALUMNOS POR PISTA	CLASE FRANJA HORARIA D	CLASE FRANJA HORARIA A, B y C	
	ENTRENADOR PROFESIONAL ESCUELA	ENTRENADOR PROFESIONAL ESCUELA	ENTRENADOR / JUGADOR WPT
2	21,00	17,00	24,00
3	14,00	11,30	16,00
4	10,50	8,50	12,00

Figura 37. Tarifas expresadas en €/h/persona, con IVA incluido, de clases fijas del club R3.

En estas clases fijas de escuela de este club hay que pagar 10,00 € de matrícula y además no se tiene acceso a clases sueltas. El periodo de clases fijas empieza en Septiembre y termina en Junio y el pago de cuotas es mensual, siendo las clases al mes de 4, 6 u 8 horas. El usuario puede darse de baja pero notificándolo el mes anterior al que decida darse de baja. También hay bonos de escuela que tienen la ventaja de ser más flexibles ya que no hay una cuota mensual ni un horario fijo. El usuario saca el bono y lo puede utilizar cuando quiera a lo largo de 3 meses. Las clases fijas tienen prioridad sobre los bonos en cuanto a disponibilidad de pistas y el abono de estos últimos se hace en un único pago al contratarlo. Las tarifas de estos bonos del club R3 son:

Tipo de profesor	Nº de horas	Precio del bono (€)
Entrenador profesional escuela	5	175,00
Entrenador profesional escuela	10	340,00
Entrenador o jugador WPT	5	200,00

Figura 38. Tarifas, con IVA incluido, de bonos de clases del club R3.

En el club Padel Henares se programarán clases con profesores con amplia experiencia en el mundo del pádel, que llevan consigo una serie de clientes fieles, que tienen una experiencia previa en otros clubes y preferiblemente que sean o hayan sido jugadores profesionales, ya que suponen una atracción para la clientela aunque obviamente tienen un coste mayor y es más complicada su contratación. Los precios de salida de las tarifas de los profesores también dependerán de la franja horaria y se establecerán diferentes niveles según la calidad y conocimientos de los alumnos. Las clases fijas van a ser de pago mensual. Habrá tres tipos de opciones de clases fijas al mes según el número de horas, ya que podrán ser de 4, 6 u 8 horas mensuales, aunque se prevé que la mayoría de alumnos elijan dar clase 4 horas al mes. Las clases serán de 2, 3 o 4 alumnos como máximo y a mayor número de alumnos el precio será menor. A continuación se reflejan las tarifas de las clases de pádel.

Número de alumnos	Precio en horario de máxima demanda (€/h/persona)	Precio en el resto de horarios (€/h/persona)
2	20,00	16,00
3	13,35	10,65
4	10,00	8,00

Figura 39. Tarifas, con IVA incluido, de clases fijas del club Padel Henares.

Es decir, según las tarifas de la Figura 39, un alumno que escoja recibir 6 horas de clases a la semana en un horario que no sea de máxima ocupación y con 3 alumnos en la clase pagará 63,90 € al mes si no es socio; en caso de serlo, tendrá un descuento del 10%.

El sistema de bonos va a ser algo diferente al del club R3 ya que en este caso los bonos van a consistir en un conjunto de clases fijas por un periodo de varios meses. Estos bonos serán de 3, 6, 9 y 12 meses, las clases tendrán 4 alumnos por grupo y darán derecho a 4 horas al mes. El pago de los bonos será mensual y, salvo casos extraordinarios, como enfermedad o lesiones, el usuario no se podrá dar de baja del bono. Habrá, igual que en el caso de las clases fijas, dos tarifas según la franja horaria escogida. En los bonos de clases, los socios tendrán también un descuento del 10%. Los precios de los bonos se establecerán de forma que sean más económicos durante el periodo de tiempo contratado que las tarifas de las clases fijas correspondientes, de forma que se asegure el pago de los clientes durante varios meses. Las tarifas serán las siguientes:

Duración del bono en meses	Precio en horario de máxima demanda (€/mes/persona)	Precio en el resto de franjas horarias (€/mes/persona)
3	38,00	30,00
6	37,00	29,00
9	36,00	28,00
12	35,00	27,00

Figura 40. Tarifas, con IVA incluido, de los bonos de clases del club Padel Henares.

Los usuarios de las pistas podrán alquilar palas y pelotas en el caso de que las hayan olvidado. El precio de alquiler para los no socios será de 2 € por pala, más 1 € de las pelotas si fueran necesarias; en el caso de los socios la tarifa será de 1 € y se incluye el alquiler de una pala y las pelotas. El alquiler de pista por parte de cualquier tipo de cliente da derecho al uso de los vestuarios durante ese tiempo sin coste. En cuanto al alquiler de toallas será gratuito para los socios y costará 1 € para los no socios.

3.3 FORMAS DE DARSE A CONOCER

Padel Henares cuenta con un importante hándicap, que es no tener un bagaje previo, ni va a ser gestionada por una empresa que lo tenga, por lo que es importante darse a conocer desde el primer momento a la mayor cantidad de personas posible. Los clientes potenciales, a los que se deberán dirigir básicamente los esfuerzos para atraerlos, son principalmente población y trabajadores de Mejorada del Campo. Al menos en un primer momento, la estrategia será captar a los individuos que suelen ir a Mejorada habitualmente o que viven allí, aunque sin descartar a otro tipo de clientes, que serán minoritarios. Para ello, la estrategia de comunicación será fundamental y en la era digital actual es obvio que Internet y las redes sociales van a ser básicos. Las formas de darse a conocer y hacerse un hueco en la mente de los clientes por parte de la empresa serán las siguientes:

Buzoneo, reparto de publicidad y carteles

A día de hoy se vive en un mundo globalizado, donde cualquier hecho se conoce casi al instante y en el que la tecnología juega un papel fundamental. Pero esto no puede hacer olvidar que, aún en la actualidad, es importante el contacto físico y mirar cara a cara al cliente. Por eso, se contratará un equipo de reparto de publicidad cuya tarea fundamental será dar a conocer la empresa en el municipio y sobre todo en las empresas del polígono industrial. Este equipo repartirá publicidad e información a las empresas del polígono visitando sus sedes y explicando cara a cara las actividades del club. De esta forma se tratará de captar a esta clientela que tiene poder adquisitivo medio-alto y que va a ocupar las pistas principalmente en hora punta. Además, se repartirá también información en los buzones de los edificios y residencias de Mejorada. Igualmente se pegarán carteles informando de la inauguración y actividades del club, así como se tratará de poner carteles informativos a la entrada del polígono

que indiquen claramente la ubicación del centro deportivo. Esta vía de promoción, además de captar a la clientela, servirá también como vía para encontrar a posibles empleados ya que en los anuncios se hará saber que hay puestos disponibles. Los interesados mandarán su CV al centro a través de la web o también podrán dejarlo en el buzón de la empresa si se personan físicamente en el centro antes de su apertura.

Se estima que el coste de todas las actividades relacionadas con esta forma de promoción, desde la impresión de publicidad, el reparto de estos impresos en las empresas de la zona y en algunas zonas residenciales del municipio, hasta el pegado de carteles será de 700 €. Estas actividades serán realizadas por dos empresas, una dedicada a la impresión de publicidad y otra que se ocupará del reparto y buzoneo. La primera opción obvia por precio y cercanía para realizar estas acciones será la contratación de empresas del municipio.



Figura 41. Trabajadora realizando la actividad del reparto de publicidad y buzoneo.

Web y aplicaciones para móviles

La página web va a ser imprescindible para la empresa. A través de ella los usuarios podrán registrarse y reservar pista. Pero no solo esto, también va a ser un punto fundamental de información al cliente, donde se colgarán informaciones sobre el club, las instalaciones y los precios. Su funcionamiento y actualización van a ser muy importantes para el buen desarrollo del negocio. Se estudiará la posibilidad de establecer un sistema de rangos, de forma que los usuarios puedan quedar con otros usuarios de su mismo nivel en el caso de que no tengan compañeros o rivales

suficientes. También se estudiará la utilización de alguna aplicación para móvil, como puede ser WhatsApp, para que los usuarios puedan quedar entre ellos. Los servicios de mantenimiento de la web se encomendarán a una empresa externa que se encargue de su correcto funcionamiento y actualización diaria.

Internet y redes sociales

No solo es importante tener una web de fácil acceso, la presencia en Internet es ineludible para darse a conocer y reflejar qué tipo de servicios se ofrecen. Por ello la publicidad en Internet va a ser una vía a considerar, así como el pago por derechos en buscadores como Google, al igual que promocionarse en foros, sobre todo los especializados en pádel. Las redes sociales, como Facebook o Twitter, van a ser una vía de promoción para la empresa, siempre teniendo en cuenta que durante los primeros meses la publicidad va a ser mayor y que, a partir de un punto, mucha publicidad puede llegar a ser cansina, contraproducente y saturar al cliente. Habrá que buscar el equilibrio.



Figura 42. Representación del impacto mundial de la publicidad a través de Internet.

Día de inauguración

El día de apertura de un club siempre es especial por lo que se programarán una serie de actividades de cara al público para llamar su atención y causar una buena sensación, para que conozcan las instalaciones, alquilen pistas o se hagan abonados

en un futuro cercano. En concreto ese día se llevarán a cabo exhibiciones, de forma gratuita para el cliente, entre jugadores o ex jugadores profesionales de pádel. Exclusivamente ese día se impartirán durante dos horas clases gratuitas de pádel con un profesor habitual del club. Se estima que estas actividades del día inaugural tendrán un coste aproximado de 800 €.

El inicio de las actividades del club se prevé para los primeros días de septiembre de 2016, debido a que este mes la mayoría de los trabajadores vuelven de las vacaciones y retoman su vida laboral. Además es el mes en que los clubes lanzan sus promociones de clases, bonos, socios, etc., para el resto del año. Por lo tanto habrá que empezar a realizar con tiempo los trámites administrativos, legales y burocráticos, tal y como se expondrá en capítulos posteriores, para disponer de todas las autorizaciones necesarias para la apertura en esa fecha.

Alianzas y patrocinios

Las alianzas van a tener un papel destacado a la hora de ganar clientela. Se tratarán de firmar convenios con gimnasios, tal y como tiene el club R3 con un gimnasio de la zona, de forma que haya bonos conjuntos. También se tratará de realizar alianzas con el club Mejorpádel, tal y como tienen los demás centros, de forma que este club organice torneos en las instalaciones de Pádel Henares. Aparte de esto, se buscarán patrocinadores que aporten una buena inyección de dinero y de publicidad. Estos patrocinadores pueden ser desde el propio ayuntamiento, hasta medios de comunicación, como radios deportivas, marcas deportivas de ropa o pádel o, incluso, empresas de bebidas o comida. También el club estará abierto a propuestas de masajistas o fisioterapeutas para anunciarse en el centro. Otra idea a explotar será patrocinar torneos de pádel o poner el nombre de los patrocinadores a las pistas.

Eslogan y logotipo

Si se observa la competencia, el eslogan del centro R3, o al menos uno de ellos, es “Everyday’s padel day“, que en castellano quiere decir que todos los días son el día del pádel, reflejando así su convicción por este deporte. En el caso del club Pádel Henares, el eslogan será “El pádel es más que un deporte“, haciendo así referencia al hecho de considerar el pádel como una forma y un estilo de vida, que no es sólo una

actividad deportiva sino que va más allá. Esto no será simplemente una frase hecha, se tratará de transmitir esta convicción tanto a clientes como a empleados. El logotipo de la empresa será el siguiente:



Figura 43. Logotipo del club Padel Henares.

Distribución de productos

En el caso de la empresa Padel Henares, en la tienda se tendrán productos expuestos para su venta. Estos artículos serán principalmente palas, pelotas y camisetas, que se pedirán a un único proveedor y se venderán directamente a los clientes en el club, sin intermediarios. Habrá un pequeño stock de estos productos en un almacén, construido para este propósito. Igualmente, habrá un sistema de reposición cuando se llegue a un nivel mínimo de stock, y estará disponible para el cliente un pequeño catálogo con los artículos en venta. Este sistema de reaprovisionamiento estará basado en el lote económico, de forma que se compra una cantidad fija de pedido, buscando así un ahorro en los costes. Se estima que el período medio de reaprovisionamiento será de 3 días, 1 día para hacer el pedido y 2 días hasta que se recibe. En cuanto a los productos de cafetería, se instalarán máquinas con agua, refrescos, cafés, snacks y otros alimentos.



Figura 44. Modelos de palas que se van a vender en el club.

4. PLAN DE OPERACIONES

El plan de operaciones de una empresa resume los diferentes aspectos tanto técnicos como de organización que incluyen la fabricación de productos y la prestación de servicios. En el caso que se expone en el presente proyecto será la forma que tiene la empresa de prestar un servicio, ya que no se va a realizar ningún proceso de fabricación de un producto. De esta manera, se determinarán los recursos que se van a necesitar, ya sean recursos materiales, humanos o de otro tipo, que van a condicionar la organización de la empresa y van a tener un impacto concreto en los costes.

4.1 ELECCIÓN DEL EMPLAZAMIENTO DEL CENTRO

Una decisión esencial para la captación de clientes será el lugar donde situar el club. Como ya se ha ido desgranando en anteriores apartados, la idea será la adquisición, ya sea en régimen de compra o alquiler de una nave industrial para posteriormente remodelarla y acondicionarla a las necesidades propias de un centro de pádel. La importancia de la ubicación del centro radica en la buena accesibilidad de éste, que esté ubicado en una zona de amplio tránsito y que esté bien comunicado. Por todas estas razones, el lugar que se cree más apropiado para emplazar el club será el polígono industrial de Mejorada del Campo. Esta zona industrial es muy transitada por los trabajadores de las más de 500 empresas que acoge, que tal y como se ha reflejado se estiman en más de 5.000 personas y que van a formar la clientela habitual del centro en horario de máxima demanda.



Figura 45. Posible lugar de ubicación del centro deportivo Padel Henares.

Un buen lugar dentro del polígono industrial “Las Acacias” de Mejorada se refleja en la Figura 45 y está al lado de la entrada al recinto. Es un enclave que se considera apropiado, debido a que todos los trabajadores que entran y salen de sus empresas pasan por ese lugar. Además, ubicando el recinto deportivo en esta zona cercana a las empresas, muchos de sus empleados podrían desplazarse desde su lugar de trabajo hasta el club sin necesidad de utilizar el coche. Otro punto a tener en cuenta es el tema relacionado con el estacionamiento, de forma que el recinto escogido para localizar la empresa tenga en su exterior un terreno lo suficientemente amplio como para poder albergar un aparcamiento para los clientes. Esta zona de estacionamiento será totalmente gratuita.

4.2 ELECCIÓN DEL TAMAÑO DE LA NAVE

A la hora de elegir la superficie del terreno y la capacidad de la nave que se va a reformar, hay que tener en cuenta que para que haya un aparcamiento exterior para los coches de la clientela y los empleados la parcela debe ser amplia. La superficie de cada plaza se estima en torno a $12,5 \text{ m}^2$ (se estima cada plaza en 2,5 metros de ancho y 5 metros de largo), es decir, que por cada 100 m^2 de superficie exterior se tienen 8 plazas de aparcamiento, pero obviamente habrá que dejar un margen mayor para que los vehículos puedan maniobrar de forma adecuada.

Para elegir el tamaño de la nave un punto fundamental es determinar el espacio que van a ocupar la tienda-recepción, la cafetería, los vestuarios y sobre todo las pistas que se van a construir. Este último punto es crucial, ya que un número de pistas demasiado elevado ocupará un espacio demasiado grande que conllevará una serie de gastos, y si la demanda no es suficiente para ocuparlas, se producirá un coste muy importante que podría afectar negativamente a la viabilidad del proyecto. Por otro lado un número de pistas demasiado pequeño llevará asociado una falta de capacidad para absorber la demanda, de forma que provocará una visión negativa en los clientes que no podrán alquilar pistas de forma habitual y según sus preferencias. Esta demanda insatisfecha a medio y largo plazo supondrá una pérdida de clientela, además de una sensación de falta de espacio por parte del consumidor que puede llegar a sentirse agobiado y estresado.

Si se observa la competencia directa del club R3, se pone de manifiesto que tienen instaladas 6 pistas indoor y en cuanto al club MiSport tiene 5 indoor y 4 exteriores. En general la mayoría de clubes tienen un número de pistas entre 4 y 8, salvo excepciones de instalaciones municipales o macro instalaciones deportivas. Se llega a la conclusión de que como el competidor R3, que es la instalación privada en la que se va a fijar el centro Padel Henares como modelo a seguir, tiene 6 pistas interiores instaladas y que lo habitual es instalar entre 4 y 8 pistas, se van a instalar 6 pistas. De esta forma se podrá satisfacer la demanda en hora punta, el cliente podrá tener una sensación de amplitud y de comodidad y será totalmente adecuado. Cuanto mayor sea el número de pistas, mayor será el tamaño de la nave a alquilar, por lo tanto más se incrementarán los costes de alquiler y mantenimiento, además de aumentar el riesgo de tenerlas desocupadas. Con 6 pistas los costes de alquiler y mantenimiento serán sostenibles para el nivel de ocupación que se espera sobre todo durante el primer año.

Cada pista ocupa aproximadamente 225 m^2 , porque, aunque en su parte interior necesita 20 metros de largo y 10 de ancho, para sentar las bases de las pistas es necesario contar con una extensión de 20,8 metros de largo por 10,8 de ancho. Por lo que para adaptarse a la reglamentación profesional del pádel, al tener 6 pistas y las áreas dedicadas a vestuarios, tienda y cafetería, se estima que la nave debe ocupar en torno a 1.700 m^2 . A esta superficie hay que sumarle el aparcamiento exterior, que también va a depender del tipo de nave alquilada ya que en los polígonos no suele haber una superficie para un gran aparcamiento.

Por ello se llega a la conclusión de que el aparcamiento deberá contar con unas dimensiones de aproximadamente 200 m^2 para dar cabida a 12 vehículos, incluyendo las plazas de los empleados y la clientela. Es decir, que se necesita un terreno de al menos 1.900 m^2 de los que 1.700 m^2 serán nave industrial a reformar y 200 m^2 exteriores para el estacionamiento. Si se tiene en cuenta el total de las 6 pistas, se necesita un área de 1.350 m^2 a la que habrá que añadir una cierta separación entre pistas, más unos pasillos amplios y el resto de instalaciones cuya extensión se expondrá con más detalle más adelante.

Otro elemento importante a tener en cuenta es la altura de la nave. Una altura baja puede hacer que las pelotas toquen el techo con asiduidad entorpeciendo el juego y

dando la sensación de mala calidad. La altura de los techos deberá ser de al menos 10 metros, que es una altura suficiente. El club R3 tiene los techos a 11 metros de altura, así que en el caso de Padel Henares si están a 11 o 12 metros mejor que a 10, aunque dependerá de las naves disponibles. Una de las ventajas de construir las pistas en una nave industrial es el hecho de tener una cubierta ya construida que protege contra los elementos meteorológicos tales como el viento, el frío, la lluvia, el calor, el sol de frente, los contrastes de sol y sombra... de forma que se produce un doble ahorro económico: por una parte, no se tienen que cubrir las pistas al construir las puesto que ya están los techos de la nave y por otra parte, el césped, al no estar a la intemperie, se conservará mejor, su coste de mantenimiento será menor y durará más años sin tener la necesidad de cambiarlo. Eso si, habrá que cuidar bien los techos y revisarlos para evitar daños en ellos, como pueden ser goteras, que afecten al buen funcionamiento del negocio.

4.3 ANÁLISIS DE LA INFRAESTRUCTURA

Se señala, para ahorrar repeticiones, que todos los precios que aparecen en este capítulo 4 y en los posteriores se indican sin IVA, salvo que se advierta expresamente lo contrario. En principio, debido al cierre de varias empresas como consecuencia de la crisis actual, encontrar una nave de las características planteadas anteriormente no parece ser una tarea excesivamente ardua, ya que en este tipo de polígonos suele haber naves “abandonadas” que antes acogían actividades empresariales. De hecho en el polígono en cuestión, hay más de una nave vacía, algo más complicado será encontrar una que esté en la entrada del polígono y cumpla con las especificaciones.

Las dimensiones son un dato flexible, algo orientativo, siempre y cuando haya superficie suficiente para construir toda la infraestructura, ya que si se encontrara una nave algo mayor pero cercana a esas cifras también sería válida. De hecho, si se encontrara una nave de esas dimensiones y una superficie exterior de más de 100 m² incluso sería positivo para realizar un aparcamiento con más plazas. Eso sí hay que tener en cuenta que a mayor superficie el coste se incrementa. Igualmente, a pesar de que la empresa pertenece al sector servicios y no al industrial puede perfectamente ejercer su actividad en el polígono ya que es un suelo de uso mixto, se permiten las industrias y los usos terciarios, de hecho la mayoría de empresas de la zona se dedica

al sector terciario. Incluso el club R3 de pádel ejerce su actividad también dentro del polígono.

Una vez elegida la ubicación del centro y estimada la capacidad de la nave industrial que va a ser transformada, hay que decidir el tipo de adquisición de esta instalación, es decir, si se va a comprar el recinto o se va a alquilar. Como en toda actividad empresarial hay siempre un riesgo, la idea de adquirir la nave en propiedad no parece ser la opción ideal ya que supone tener que “cargar” con la superficie para siempre. Si el negocio se tuviera que cerrar por algún imprevisto, por motivos económicos u otras razones, la nave en propiedad supondría un problema ya que se tendría que volver a poner en venta o alquilarla. Unido a esto está el coste, ya que comprar un terreno es más caro que alquilarlo y supone un desembolso fuerte e inmediato. El coste de alquiler es más regular, es un pago mensual que supone un menor impacto inicial en las cuentas de la empresa, y es algo más conservador y seguro, ya que si hubiera cualquier problema con pagar lo acordado al propietario bastaría.

En el caso de querer comprar una nave de las características deseadas en esa zona, sería difícil encontrar una con un precio inferior a 1.000.000 €. Esto supone un impacto muy grande para el negocio, haciendo más difícil alcanzar su rentabilidad. En cambio, el alquiler en la zona oscila entre los 2,50 y los 4,00 € al mes por m² de superficie de nave a lo que habría que sumar la superficie exterior para el parking. Es decir, que el alquiler de todo el terreno, incluyendo la nave y el parking, supondría un coste mensual de alrededor de 6.000 €. Este es un precio de salida, de forma que se podrá negociar con el dueño un valor incluso algo menor, ya que los propietarios de las naves prefieren, en la mayoría de los casos, alquilarlas aunque sea a un precio inferior al que esperaban que tenerlas vacías sin generar nada más que gastos.

Pistas de pádel

La construcción de las 6 pistas de pádel del complejo se dejará en manos de empresas especializadas en construir pistas de pádel. Habrá una que será la pista central, donde se jugarán los partidos más importantes como las finales de torneos, dotada de medios para hacer posible el seguimiento del juego desde la cafetería, pero que no será diferente en calidad ni dimensiones al resto. Las demás infraestructuras,

vestuarios, cafetería, etc. de la instalación también serán construidas por una empresa especializada.

De hecho, lo mejor en cuanto a coste sería que toda la instalación fuese realizada por la misma empresa; en ese sentido, incluso hay empresas que tienen experiencia en la reconversión de naves industriales en centros deportivos. Pero en el caso del club Padel Henares, se ha decidido dejar la construcción de las pistas en manos de una empresa que asegure su calidad y mantenimiento, y el resto de la instalación, como vestuarios, tienda, cafetería, instalación de agua, luz, salidas de incendios... se realizará por otra empresa con experiencia en desarrollar proyectos en centros deportivos.

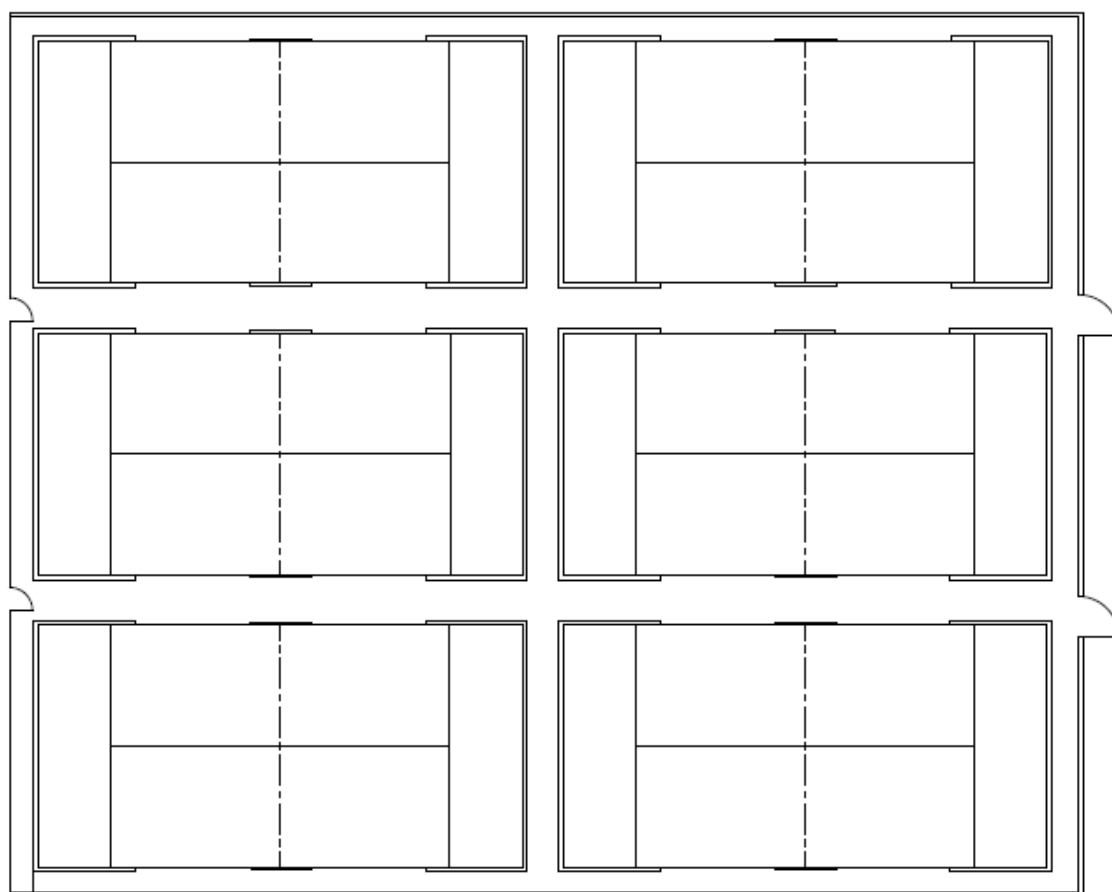


Figura 46. Plano de distribución de las pistas.

En cuanto a la construcción de las pistas se contemplan varias opciones. Hay una empresa llamada Padel10 que es especialista en la construcción, instalación y mantenimiento de pistas de pádel. Esta compañía realiza pistas de pádel de buena

calidad fabricadas según la normativa de la Federación Española de Pádel, incluyendo un mantenimiento integral de las pistas e incluso tienen herramientas informáticas y de marketing para promocionar y gestionar la instalación. Esta empresa es proveedora oficial de las federaciones de Finlandia y Alemania, además de construir pistas profesionales como la pista oficial del Padel World Tour de 2013-2014 por lo que será la primera opción. Es posible que su oferta sea demasiado alta respecto a la capacidad financiera de Padel Henares por lo que hay que tener más opciones.

Otra buena opción a la hora de elegir una empresa instaladora de pistas de pádel es Verdepadel. Esta compañía ofrece varios modelos de pistas de pádel, que cumplen la normativa de la Federación Española de Pádel; utilizan tornillería de acero inoxidable con tapones de plástico y juntas de neopreno. Además se puede elegir entre diferentes tipos y color de césped artificial; las columnas de iluminación pueden llevar 8 o 4 focos de 400 W cada uno; el cerramiento puede ser con puertas en ambos lados de la pista o con huecos libres y los paneles de cristal templado pueden tener un espesor de 10 mm o de 12 mm con 6 o 4 sujeciones. El coste de cada pista, según los precios expuestos en la web de esta firma, oscila entre los 12.000 € y los 16.500 €.

Pero, solicitando expresamente un presupuesto a Verdepadel para construir las 6 pistas de pádel, presentan una oferta con un coste total de 69.000 € por todas las pistas, incluida su iluminación y climatización, de forma que el precio unitario por pista es de aproximadamente 11.500 €. Este valor es inferior al mínimo informado en la web debido, según la empresa, a la zona donde se ubica la nave y sobre todo al hecho de no tener que construir las cubiertas de las pistas. Es un precio que se considera satisfactorio, aunque como casi todo se podrá negociar. También se ha pedido presupuesto a otras empresas, como la ya mencionada Padel10, y la compañía Mejorset, pero sus presupuestos son menos competitivos que los de la empresa Verdepadel.

En el momento de decantarse por una compañía sobre todo es importante considerar tanto la calidad de las pistas como su precio. Además otros factores básicos son que la empresa instaladora incluya su iluminación y climatización y se encargue del mantenimiento posterior que necesitan las pistas. Por consiguiente Padel Henares se va a decantar por la empresa Verdepadel para la construcción de las pistas.

Una consideración importante son las características de las pistas de pádel que se instalen, porque serán la fuente principal de ingresos del centro, principalmente por su alquiler pero también por las clases, torneos y resto de actividades. En el caso del club Padel Henares, aunque se vaya a contratar una compañía que monte las pistas habrá que decidir una serie de elementos, el color del césped, el tipo de césped, etc. que van a tener su peso, más de lo que en un principio puede parecer. En primer lugar hay que señalar que las pistas van a cumplir con la reglamentación actual, tanto en dimensiones como en cerramientos, red, iluminación, superficie, accesos... de lo que se encargará la empresa que las instale, que en principio va a ser Verdepadel. Las características que van a tener las pistas indoor son las siguientes:

1) Dimensiones.

- El área de juego es un rectángulo, cuyas medidas interiores son 10 metros de ancho por 20 metros de largo, con una tolerancia del 0,5% y que está dividido en su mitad por una red.
- A ambos lados de la pista, paralelas a ella y a una distancia de 6,95 m se encuentran las líneas de servicios.
- El área situada entre la red y las líneas de servicio está dividida en su mitad por una línea perpendicular a éstas, conocida como línea central de saque, y que divide esta área en dos zonas iguales.
- Todas las líneas tienen un ancho de 5 cm.
- La altura mínima libre hasta el techo, en las pistas cubiertas según la reglamentación, es de 6 metros en toda la superficie de la pista sin que haya ningún elemento que ocupe dicho espacio. En el caso del club Padel Henares, esta altura será de al menos 10 metros.

instalarán juntas de neopreno, correctamente pegadas y colocadas, sirviendo de amortiguación e impidiendo, por tanto, golpes, vibraciones y dilataciones.



Figura 48. Tipo de pista que se va a instalar.

3) Cerramientos y accesos a la pista.

Las pistas estarán cerradas totalmente, excepto en los accesos a la pista que según normativa podrán ser con o sin puerta, por fondos de 10 metros de longitud interior y por laterales de 20 metros de longitud también interior. En los fondos la altura total del cerramiento será de 4 metros, formados por 3 metros de pared de cristal y el último metro de malla metálica. En los laterales reglamentariamente hay varias opciones, la elegida será la variante 1, con paredes en concreto al estilo europeo, que consiste en zonas escalonadas de pared de cristal en los dos extremos, con un primer paño de 3 metros de altura por 2 metros de longitud y un segundo paño de 2 metros de altura por 2 metros de longitud. El cerramiento de los laterales lo completan las zonas de malla metálica, que tienen 3 metros de altura en los 16 metros centrales y 4 metros de altura en los últimos 2 metros.

La malla del cerramiento será cuadrada, con un grosor entre 1,6 mm y 3 mm para el diámetro de hilo de acero y con un tamaño de abertura de entre 5,00 cm y 7,08 cm. Los accesos a la pista estarán formados por dos aberturas por cada lado sin puerta, teniendo cada hueco unas dimensiones de 0,75 x 2,00 metros. Se cumplirán las medidas de accesibilidad y supresión de barreras arquitectónicas para personas con movilidad reducida siendo de 9 metros la distancia mínima entre la pared del fondo y la cara más cercana del hueco. Estas medidas no sólo afectarán a los accesos a las

pistas sino también al acceso al recinto deportivo donde se instalará una rampa para estas personas.

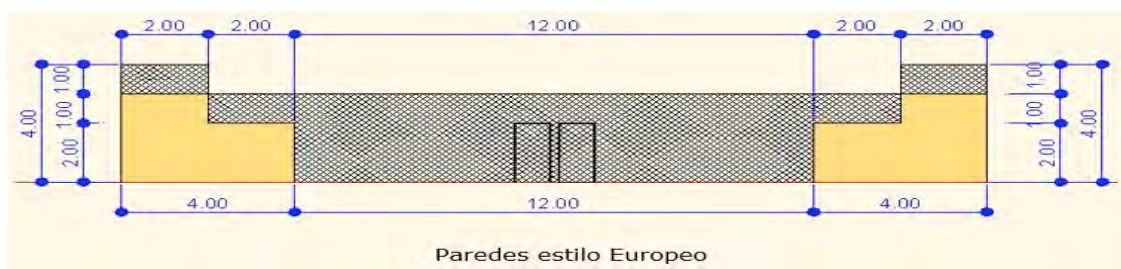


Figura 49. Tipo de cerramiento lateral que se va a instalar.

4) Solera.

La solera es parte esencial de las pistas. En ella se encuentra la base de las pistas, la más común por ser más barata es la de hormigón fratasado, pero en el club Padel Henares la solera será de hormigón Poroso, ya que ofrece una mejor planimetría sin pendientes, con una correa perimetral de hormigón HM-25 armado, y una solera de hormigón HM-20 armado con malla electrosoldada, la cual está formada por dos sistemas de elementos, barras o alambres, uno longitudinal y el otro transversal, cruzados entre sí de manera perpendicular y con los puntos de contacto unidos mediante soldadura eléctrica. Esta última capa se encuentra impermeabilizada y sobre ella se distribuye una capa de grava de entre 10 y 15 cm, que va a permitir un buen drenaje y evacuación del agua, sobre todo cuando se riegue el césped. Luego habrá otra capa formada por varias capas de pavimento poroso que servirá para evitar baches y bultos, formando así una planimetría idónea.

5) Césped.

La superficie de la pista es un elemento primordial ya que deberá permitir un bote regular de la pelota y evitar el encharcamiento. El pavimento de césped artificial está formado por tres elementos: soporte base o backing, fibra y arena. El soporte base o backing de la superficie estará formado por una o dos capas de polipropileno que se estabilizarán con poliéster. Las fibras de césped se unen al soporte base mediante "Tufting en línea", que es un proceso de tejido que se completa con la aplicación de un ligante como es el poliuretano (PU).

La superficie instalada será de césped artificial monofilamento de la marca MONDO, de 12 mm de longitud de la fibra, cubierta de una capa de arena de sílice redonda y fina. Cuanto menor sea la longitud de la fibra del césped mayor será la dureza de la pista y la rapidez en el juego, esta longitud puede variar de 10 a 15 mm por eso se opta por una longitud intermedia de 12mm.

Además hay dos tipos de césped el monofilamento y el fibrilado, el primero es una fibra más gruesa de cuerpo único y el segundo es una fibra plana con una estructura tipo de panal de abeja. Los hilos fibrilados se abren con el tiempo y se hacen más frágiles de forma que el césped resbala más, por eso se elegirá el monofilamento por ser más resistente al desgaste, al aplastamiento y a la rigidez, no da problemas de compactación de forma que no resbala y tiene una mayor durabilidad ya que es capaz de aguantar con unas buenas prestaciones durante 7 años. La fibra será 100% Polietileno (PE), ya que aunque es más caro que el Polipropileno (PP), el PE tiene mayor durabilidad, mayor elasticidad, es más difícil de romper, tiene mayor resistencia al desgaste y a la pérdida de color y es menos áspero y abrasivo. Igualmente, el césped será 100% reciclable.

Aunque el color del césped no influye en su calidad y puede parecer un tema baladí, también se debe tener en cuenta ya que actualmente hay 5 clases de colores de césped en uso, que son: verde, azul, color teja, fucsia y negro. Hay que tener en cuenta que los colores reglamentarios son azul, verde y color teja, los otros dos se han puesto de moda pero no son aceptados por la normativa. Parece que algunos jugadores ven mejor la pelota en el césped azul y arcilla y que otros más clásicos prefieren el verde, de esta forma se instalarán 3 pistas azules, 2 verdes y 1 color teja.

Otro elemento importante a tener en cuenta es la arena, formada por al menos un 96% de sílice (SiO_2) para evitar la proliferación de hongos y otros organismos. La sílice evita también el aplastamiento, desgaste y compactación de la superficie. Es importante que la arena sustente la verticalidad de las fibras de césped para impedir resbalones y caídas. El tamaño de los granos de sílice será de entre 0,5 y 0,8 mm, la cantidad de arena irá en concordancia con la altura del césped y el tipo de filamento. Una sílice demasiado gruesa puede hacer que la superficie se desgaste y sea irregular provocando lesiones a los jugadores. Asimismo, la arena se va a amontonar en los fondos, cerca de la red y en el medio de la pista por lo que habrá que cerciorarse de

que se reparta de manera uniforme a lo largo de toda la pista pero especialmente en estas zonas de mayor uso.



Figura 50. Rollo de césped artificial.

6) Red e iluminación.

La red estará fabricada con Polietileno de alta tenacidad, con una longitud de 10 metros y una altura de 0,88 metros en el centro, alzándose en los extremos hasta un máximo de 0,92 metros. Se encuentra suspendida por un cable metálico, estando sus extremos unidos a dos postes laterales tubulares fabricados con acero galvanizado y con un sistema de tensión oculto para no dañar al jugador en su entrada y salida de pista y cuyas caras externas coinciden con los límites laterales de la pista.

La iluminación es primordial en las pistas interiores ya que una baja iluminación provocaría falta de visión del jugador y problemas en el juego, pero un exceso de iluminación o una iluminación no homogénea supondría tener problemas de reflejos, incluso llegando a deslumbrar e incomodar a los practicantes. De esta manera, la luz será uniforme en toda la superficie de juego, estando cada pista iluminada por 4 torres de luz, que estarán colocadas fuera de las pistas junto a los cristales de los cerramientos laterales y a una altura mínima desde el suelo hasta la parte inferior de los proyectores de 6 metros. Cada una de estas torres estará formada por 2 proyectores LED de 150 W, es decir, cada pista contará en total con 8 de estos proyectores LED que aportarán como mínimo, en condiciones normales, un nivel de iluminancia media, medida a la altura del suelo, de 500 lux y para posibles retransmisiones por televisión de 1.000 lux. Se opta por la iluminación LED debido a una serie de ventajas, que son:

- Producción de una iluminación limpia y homogénea.
- Baja emisión de calor.
- Encendido instantáneo, de forma que no se tiene que esperar un tiempo determinado para alcanzar la máxima luminosidad.
- Cumplimiento de la normativa de iluminación de la Federación Española de Pádel.
- Ahorro energético, llegando a ahorrar hasta un 60% de energía con respecto a los focos de halogenuro tradicionales.



Figura 51. Proyector LED.

Tienda-recepción

Ocupará una superficie aproximada de 15 m². Se ubicará a la entrada del club, dispondrá de un ordenador-caja y un teléfono, y ahí se atenderá a los clientes habituales que realizarán las reservas y los pagos de alquileres, bonos, etc. Los pagos se podrán realizar en efectivo o con tarjeta. En todo momento habrá una persona encargada de atender y orientar al público y de realizar los cobros a los clientes. Este empleado dispondrá también de una tablet para uso laboral y otras dos tablets para dejar a los clientes que así lo soliciten de manera gratuita, pero identificando y anotando el nombre del cliente para evitar una posible sustracción de los dispositivos. Habrá expuestos diferentes productos relacionados con el pádel, que estarán a la venta y habrá un pequeño catálogo de estos productos con camisetas, pelotas y palas, así como folletos con información sobre las actividades ofertadas. Aunque en un principio se venderán los productos señalados con anterioridad, no se descarta ampliar la gama de productos ofertados y vender otros relacionados con este deporte como gorras o zapatillas. Los productos serán proporcionados por un mismo

proveedor. Se diseñarán también unas camisetas con el logotipo del club, que serán económicas y que se regalarán a todos los socios del club.

Snack bar

Estará junto a la tienda-recepción, sin separación física. Ocupará alrededor de 50 m². Estará formado principalmente por taburetes, mesas, sillas y sillones desde donde se podrá seguir el juego de algunas pistas y donde los clientes podrán sentarse a comer y beber algo. Habrá también una televisión, dos tablets gratuitas al servicio de los clientes y wifi también gratuito. Estará separada de las pistas por una zona de cristal de vidrio que hará posible el seguimiento del juego en algunas pistas. Tal y como se ha señalado en anteriores apartados, se intentará reducir costes en el material de la cafetería, de forma que se propondrá a la empresa reformista la idea de que las sillas, mesas y sillones puedan ser de segunda mano, eso sí, siempre que estén en buen estado, sin que se note su uso anterior.

En cuanto a los alimentos y bebidas no habrá cocina ni plancha, se instalarán tres máquinas de vending, una para café de diferentes tipos, chocolate, té y bebidas de este tipo; otra para refrescos de cola, limón, naranja, agua, algún tipo de bebida energética o deportiva... y una última máquina de alimentos como sándwiches de distintas clases, chocolatinas, bolsas de snacks y patatas y alimentos similares. Habrá diferentes tipos de productos entre ellos alimentos sin gluten, bajos en calorías y sin azúcares. Estas máquinas se contratarán a una empresa especializada que se encargará del mantenimiento, sustitución de productos y de posibles averías en las mismas.



Figura 52. Máquina vending similar a las que se van a instalar en el club Padel Henares.

Para su implantación hay dos opciones, la primera es comprarlas, lo que supone un desembolso considerable, y encargarse de la reposición y mantenimiento, lo que acarrea otro coste a tener en cuenta; la segunda opción es alquilarlas a coste cero, de forma que la empresa instaladora no cobra nada por las máquinas y la reposición y mantenimiento son gratuitos, pero la empresa que cede las máquinas se queda con un importante porcentaje de las consumiciones realizadas. Se optará por esta segunda opción ya que el único gasto en el que se incurre es el de la energía que necesitan los aparatos, ya que del mantenimiento, relleno de productos y reparación ante posibles averías se encarga la compañía proveedora. Una empresa con experiencia en este tipo de intercambios y que se contemplará como primera opción es el grupo Mendoza.

Almacén

Será un recinto de unos 10 m² donde se guardará un pequeño stock de los productos que se venden en la tienda y también algunas toallas para los baños. Se llevará un control diario del stock anotándose en cada momento quien entra en el almacén y que producto coge o deja. Se realizará un control informático de las existencias.

Baño de empleados

Tendrá unas dimensiones aproximadas de 5 m² y será básico, con un lavabo, un retrete, un espejo, una toalla y los materiales de higiene habituales. Será utilizado por ambos sexos, exclusivamente por empleados del centro, y su función principal es la de evitar que los recepcionistas tengan que recorrer todo el club para acceder a los baños generales, por lo que estarán situados al lado de la recepción.

Despacho

Se diseñará, además, un pequeño despacho de alrededor de 10 m², con un ordenador, un teléfono, un fax-impresora, el correspondiente mobiliario y otras comodidades, como aire acondicionado, y desde donde se podrán realizar determinadas gestiones de forma confidencial como pueden ser contactos para conseguir determinados aliados o patrocinios, cierres contables o evaluaciones y entrevistas al personal.

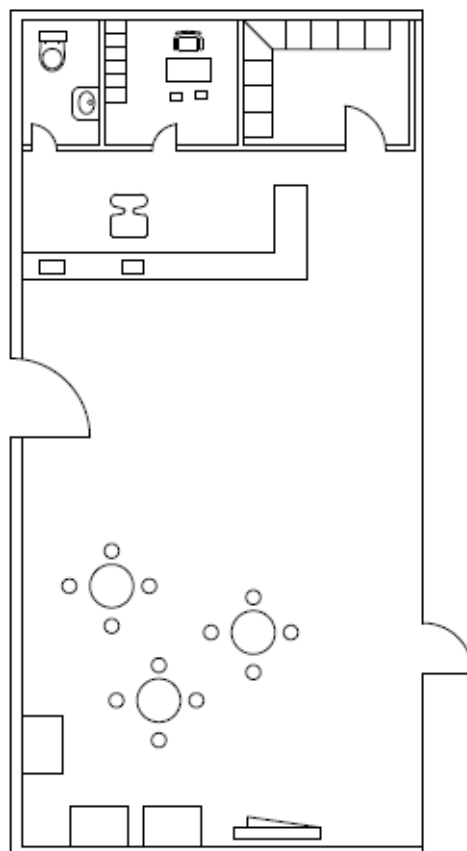


Figura 53. Distribución de la recepción, snack bar, almacén, despacho y baño de empleados.

Vestuarios

Se instalarán dos vestuarios, uno para mujeres y otro para hombres, cada uno con unas dimensiones aproximadas de 60 m². En cada uno de ellos habrá 12 taquillas, de forma que cada pista llevará asociadas dos taquillas por vestuario. En ambos casos habrá dos duchas, inodoros, dos aseos personales, lavabos, toallas gratuitas a petición de los socios, ya que para los no socios tendrán un coste de alquiler de 1 €, jabón, secador de manos y demás productos habituales en los baños.

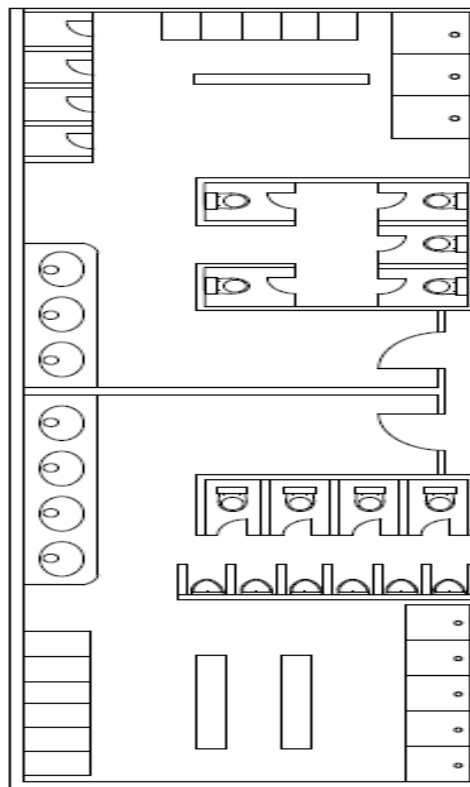


Figura 54. Distribución de los vestuarios.

Aparcamiento

El parking exterior con capacidad para 12 coches y de aproximadamente 200 m² está asfaltado ya que el exterior de las naves está acondicionado en esa zona del polígono. De todas formas, será un parking privado de la empresa con uso exclusivo para clientes y empleados, además de ser gratuito.

Se estima que el precio total de la reforma de la nave industrial, excluyendo las pistas de pádel, para acondicionarla de la forma expuesta es de aproximadamente 30.000 €. Este presupuesto incluye la reforma e instalación de todos los servicios tales como climatización, luz, agua, etc. y la realización de los vestuarios, el almacén, el baño de empleados y el despacho. También en este precio se incluye la reforma de la zona de parking y la pintura de plazas. Además, habrá que acondicionar las instalaciones con todos los elementos necesarios, como las taquillas, duchas, lavabos y bancos de los vestuarios, las estanterías del almacén, el mobiliario del despacho, la silla y el puesto de recepcionista y los taburetes, sillas, sillones y mesas del bar. Estos accesorios se valoran 10.000 €.

Al ser un alquiler de una nave ya construida la instalación de agua y luz ya está realizada, sólo habrá que revisarlas y adaptarlas a las necesidades del centro. Por distancia y precio una buena opción es encargar la reforma de las instalaciones a una empresa con sede y actividad en Mejorada del Campo. En este sentido, la primera opción a considerar será la empresa Global Oltenia, con sede en el municipio y que ofrece garantía de calidad.

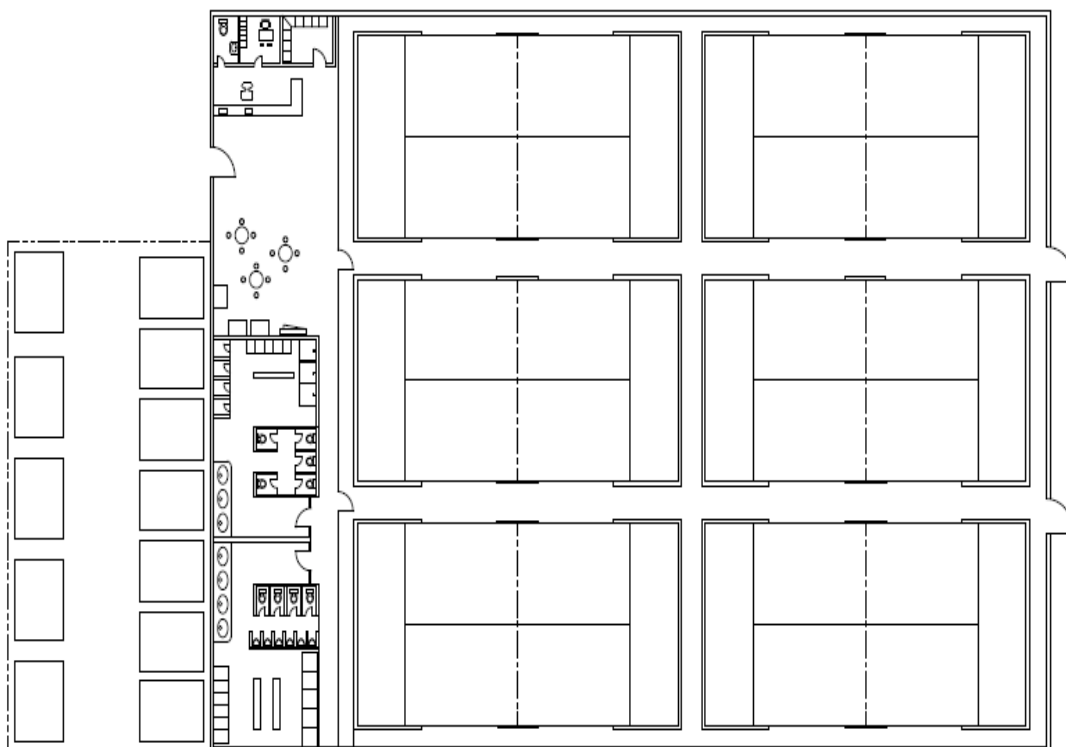


Figura 55. Plano de distribución o layout del centro.

4.4 ACTIVIDADES, SERVICIOS Y POLÍTICAS DEL CENTRO

Las actividades ofertadas a los clientes, que supondrán la principal fuente de ingresos a la compañía, serán:

- Alquiler de pistas.
- Clases de pádel con profesores con experiencia para todos los niveles.
- Torneos de pádel tanto internos como con otros clubes.
- Liga y ranking.

Además de estas prestaciones deportivas que se ofertan al cliente, se ofrecen otro tipo de servicios añadidos, que son:

- Vestuarios bien equipados con taquillas, duchas, lavabos y todo tipo de accesorios propios a disposición del cliente de forma gratuita.
- Servicio de toalla gratuito para los socios.
- Alquiler de palas y pelotas.
- Venta de productos asociados al pádel.
- Zona de bar donde poder sentarse, relajarse, esperar el turno de juego o descansar tras un partido e incluso ver la televisión o navegar por Internet.
- Venta de alimentos y bebidas mediante máquinas vending.
- Zona de estacionamiento para vehículos gratuita.
- Tablets para consultas de los clientes y wifi gratuito.



Figura 56. Tipo de tablet que estará a disposición de los clientes para amenizar la espera.

Servicios externos de limpieza, seguridad, informáticos y otros

Igualmente, se externalizarán una serie de tareas y servicios, entre ellas diferentes actividades del mantenimiento, que se expondrán posteriormente, limpieza, seguridad, informática, y se contratarán con las compañías pertinentes servicios como la telefonía, fontanería, electricidad y los seguros.

En primer lugar el servicio de limpieza se subcontratará a una empresa externa, con prioridad para alguna empresa del municipio, principalmente porque tendrán un menor coste. Esta empresa se encargará de mantener limpias las instalaciones, especialmente la zona de bar y sobre todo los vestuarios, donde se encargarán de la reposición diaria de toallas, papel higiénico, jabón y demás productos. Para las toallas se reservará un pequeño armario cerrado dentro de los vestuarios. La limpieza se realizará por la mañana, antes de la apertura de las instalaciones al público, y que además, en los días laborables, será horario de baja afluencia. El precio de estos servicios será de 2.500 €/año. En esta cantidad se incluye todo el material de limpieza tanto toallas como papel higiénico, jabón y otros elementos, además del coste de la limpieza del recinto sin tener en cuenta las pistas de pádel.

De idéntica forma, el servicio de seguridad se dejará en manos de una empresa externa prioritariamente con sede en el municipio, una vez más por los costes y por la rapidez de respuesta. Se pedirá a esta empresa que instale cámaras conectadas a una central, para que todo el recinto quede vigilado, con especial cuidado en la recepción. También se colocarán dos cámaras en el recinto exterior enfocando al parking y se incorporará un sistema de alarma conectado a la central de forma que,

por la noche cuando se cierre el club, quede conectado y en el caso de haber algún intento de robo salte la alarma y genere un aviso directamente en la central de seguridad. El coste de la seguridad se valora en 2.000 €/año. Las cámaras que se instalarán serán propiedad de la compañía de seguridad.



Figura 57. Cámara de seguridad similar a las del club.

La gestión informática se contratará a una compañía, una vez más con prioridad entre aquéllas que tengan sede en la región. Se encargará de proporcionar los distintos elementos de hardware como los ordenadores, las tablets, el televisor, una impresora-fax para el despacho, el ordenador-caja registradora de la entrada, etc. También suministrará el software, encargándose de su puesta a punto, su correcto funcionamiento, la instalación de los programas y su reparación en caso de fallo o avería.

La compañía será también la encargada de la apertura y mantenimiento de la web, su actualización y funcionamiento sencillo para el cliente, la actividad en redes sociales y las aplicaciones móviles de las que se ha hablado en puntos anteriores. El precio estimado de todos los dispositivos informáticos, como los ordenadores o las tablets, se estima en 3.250 €. El coste de los servicios informáticos será de 1.200 €/año. En este último precio se incluye la protección, seguridad, actualización y mantenimiento de la web, aplicaciones móviles y otras plataformas como las redes sociales. Además de este coste, se tendrá otro gasto inicial por la creación de la web y demás plataformas informáticas que será de 750 €.

Será muy importante la seguridad de la web de forma que se garantice la confidencialidad de los datos introducidos por los compradores y la seguridad de los

pagos hechos por esta vía. En este aspecto, es imperioso que quede constancia de que los usuarios cada vez que introduzcan sus datos tendrán asegurada la privacidad y la no cesión de datos personales sin su conocimiento y consentimiento cumpliendo así con la Ley Orgánica de Protección de Datos (LOPD), de manera que la existencia de los ficheros se notificará a la Agencia Española de Protección de Datos (AEPD), estamento que hará las comprobaciones oportunas para que los ficheros queden inscritos en el Registro General de Protección de Datos (RGPD).

Asimismo, se contratarán los servicios que se necesitan en cualquier negocio como la electricidad, agua y telefonía que serán suministradas por las compañías correspondientes, con especial atención a la compañía telefónica que proveerá los teléfonos fijos y móviles, y también el wifi gratuito que ofrecerá el negocio y el cableado de la fibra óptica. Además, el material de oficina y papelería como bolígrafos, folios, calculadoras o archivadores se comprará a alguna empresa cercana de forma que provea los productos sin coste de envío.

Habrà otra serie de servicios que se subcontratarán como son los de asesoría jurídica, laborable, fiscal y contable, que tienen una especial importancia para el correcto desarrollo y crecimiento de la compañía. De nuevo la primera opción a considerar serán las empresas de gestoría del municipio ya que habitualmente en la tarifa que se negocia no se incluyen gastos de mensajería y si, además, surgiera algún problema es mejor que la gestoría se encuentre cerca del club para poder acudir de forma rápida. Los temas en los que la gestoría asesorará al centro serán los siguientes:

- Temas fiscales y contables. Se encargará de las cuentas anuales del centro de pádel, así como de su presentación en el Registro Mercantil. Llevará la contabilidad al día y se encargará de los temas fiscales, como el IVA trimestral y el IRPF anual. La gestoría preparará el balance, cuenta de resultados, flujos de caja, ratios de liquidez y rentabilidad e informará al club de los resultados.



Figura 58. Actividades fiscales y contables en las que asesorará la gestoría.

- Materias laborales. Se ocupará de la elaboración de las nóminas; los seguros sociales; las altas, bajas y variación de datos en la Seguridad Social; la preparación y presentación de contratos en el INEM (ahora llamado SEPE); la tramitación de altas y bajas por enfermedad en el Instituto Nacional de la Seguridad Social; la confección y presentación de los partes de accidente e incapacidades temporales; la confección de retenciones de IRPF; la atención de las peticiones y requerimientos de la Seguridad Social; el asesoramiento sobre la forma de contratación más oportuna para la empresa e informes mensuales de los costes de los trabajadores.
- Temas jurídicos. Se encargará de la constitución de la empresa y su estructura jurídica; las modificaciones societarias si fueran necesarias; la legalización y mantenimiento de los libros contables y societarios; la formalización, depósito y registro de las cuentas anuales; la confección de los contratos mercantiles y civiles; el registro de dominios; los trámites y gestiones frente a registros, notarías y entes públicos; la gestión de impagados; las posibles soluciones a situaciones de desequilibrio patrimonial; la asesoría legal en el caso de disolución de la empresa o venta de ésta; el asesoramiento en protección de datos; la toma de acciones legales frente a los organismos públicos; la asesoría legal en posibles delitos económicos; la negociación y requerimientos con las administraciones públicas; la asesoría en la compra de otras empresas si se produjera.

Como se observa su actividad es muy importante para la empresa, por eso se tratará de que todos los documentos, aparte de entregarse en mano, también se puedan

consultar por web en tiempo real. El precio de esta asesoría completa se estima en 2.500 € anuales sin incluir el IVA ni los costes de la presentación de documentos ante los organismos públicos o las tasas correspondientes y los extras que se presenten.

Igualmente se contratarán los servicios de una empresa de asesoría de marketing, también con prioridad para las asesorías que ofrecen estos servicios en Mejorada y con experiencia con Pymes y con temas relacionados con instalaciones deportivas. Aunque será el director el que realice el plan de marketing de la empresa, analizando asuntos tales como estrategias a seguir, fijación de precios, actitud con la competencia y otros temas relacionados con el marketing, nunca es negativo recibir consejos de una empresa que tiene una experiencia previa.

Antes de la apertura del centro se pedirá a esta asesoría de marketing que haga un estudio de mercado y un informe que indique las medidas óptimas que se pueden tomar para el impulso inicial del negocio. Este análisis se complementará con el realizado por el director. El impacto económico del estudio se valora en 300 €. Además, realizará una serie de servicios para Padel Henares entre los que se incluyen la evaluación de las necesidades de promoción de la empresa, el análisis de la competencia y la sugerencia de las mejores estrategias que se pueden seguir para el crecimiento de la clientela, como pueden ser el cambio de tarifas o las alianzas con otros clubes. Siempre será el director el que decida la estrategia a seguir, aunque obviamente tendrá muy en cuenta estos análisis. Estos servicios supondrán 1.000 €/año y no incluyen la ejecución de las medidas propuestas, es decir, que si el informe propone la contratación de un equipo de buzoneo, su coste será asumido por Padel Henares.

Por último, hay que poner especial atención en la contratación de un seguro que cubra posibles desperfectos en las instalaciones, ya que puede haber algún tipo de rotura de cañerías, incluso algún incendio o inundación producida por la rotura de una tubería o cualquier otra eventualidad. También se tendrá un seguro de Responsabilidad Civil que cubrirá a la empresa ante posibles daños o accidentes que puedan sufrir los clientes en las instalaciones. Es importante este último punto, ya que al ser un centro donde se realiza deporte es más que probable que los clientes puedan lesionarse durante el juego y sufrir torceduras, esguinces, traumatismos, etc. Podría ser que estos clientes en ese caso reclamasen algún tipo de indemnización o incluso que

culpen a las pistas de su lesión, por lo que hay que cubrir esa posibilidad. El precio de todos los servicios de los seguros se estima en 800 €/año.

Además de estos servicios que se dan a los clientes, la empresa tendrá que tomar una serie de decisiones sobre distintos temas que conformarán su política y que directa o indirectamente no dejan de ser también servicios. Estos temas son los siguientes:

Horarios de apertura

Para tener unos ingresos aceptables, que el centro sea competitivo, que los clientes así lo perciban y que tengan diversidad de franjas temporales para poder jugar al pádel, las jornadas deberán ser amplias, al menos similares a las de la competencia. Si el centro abriera después y cerrara antes que los otros centros perdería clientela y podría ser visto como un club de nivel inferior. Por otro lado unos horarios de apertura excesivamente amplios suponen unos gastos de personal, luz y de otro tipo que no rentabilizarían esas horas de exceso de jornada. Por todo ello se considera que un horario amplio y competitivo es el que comprende los días laborables de 9 de la mañana a 23:30 de la noche de forma ininterrumpida y los fines de semana y festivos de 9 de la mañana a 22:30 de la noche.

En cuanto a los días de apertura el centro, se señala que estará abierto todos los días laborables y la mayoría de los sábados, domingos y festivos. Los únicos días en los que la empresa permanecerá cerrada serán los siguientes festivos:

- 1 de enero: Año Nuevo.
- Jueves y Viernes Santo.
- 1 de mayo: Día del trabajador.
- 12 de octubre: Día de la Hispanidad.
- 25 de diciembre: Navidad.

Pagos, reservas y devoluciones

Los pagos por parte de la clientela se podrán realizar en persona en la recepción del centro mediante efectivo o con tarjeta ya sea de crédito o débito. Igualmente se podrán realizar los pagos a través de la web, mediante paypal o tarjeta de crédito o débito, o a través de alguna aplicación del móvil. Estos pagos siempre se realizarán antes de comenzar la actividad contratada ya sea alquiler, clases o bonos.

Las reservas de pistas se podrán realizar en persona acudiendo al club, por teléfono y vía web o aplicación móvil, aunque en estos últimos casos se requiere un registro previo. Como se comentó, los socios tienen la posibilidad de reservar con hasta 11 días de antelación y los no socios hasta 8 días. Al reservar pista, se indicará el nombre completo y alguna forma de contacto. Los usuarios podrán cancelar la reserva como mucho hasta 24 horas antes de la hora elegida; si lo hacen con menos de 24 horas se les cobrará una parte compensatoria de la cuota.

En el caso de bonos, que se cobrarán en su totalidad, no se devolverá su importe salvo en casos de lesión, en los que se devolverá parte de ese importe. En cuanto a las clases se seguirá un criterio similar, en caso de lesión, aportando el correspondiente parte médico, se devolverá una cantidad o se podrá optar por posponer la clase hasta que el cliente se haya recuperado. Si se quieren anular las clases se deberá hacer al menos hasta el día 25 del mes anterior al comienzo de éstas, en cuyo caso se cancelará el cobro programado sin penalización, pero si se supera esta fecha habrá una penalización.

Cobertura ante robos y hurtos

Hay que ser muy claro con los clientes y se anunciará en la normativa del club tanto en las instalaciones como en la web que el centro no se hace responsable de los objetos que se sustraigan dentro de las instalaciones incluido el aparcamiento. Este estacionamiento, aunque será vigilado por cámaras de seguridad, es difícil de controlar debido a que es exterior y por eso el club no se hará responsable de posibles destrozos o robos en los coches.

Opinión de los clientes

La política de la empresa será la de recopilar información con las opiniones de la clientela. Para ello, se realizarán encuestas periódicas a abonados y no abonados vía web, telefónicamente e incluso en el propio club rellenando el propio consumidor un test en papel. A los abonados a los que se llame por teléfono o se inste a hacerlo vía web se les preguntará al final si desean seguir haciendo encuestas, para, en caso de recibir una respuesta negativa, respetar esa opinión y no insistir ya que algunas personas pueden verlo como una molestia, aunque en general se vea como un esfuerzo por parte del centro para mejorar el servicio y el consumidor sienta que su opinión es tomada en cuenta. Estas encuestas se analizarán y en caso de valoración negativa de algún tipo de material o de persona del centro se tomarán las medidas oportunas. Además de todo esto, por supuesto estará disponible para el público una hoja de reclamaciones donde podrá formalizar su queja si no está conforme con algún servicio.



Figura 59. Representación del índice de satisfacción del cliente.

4.5 MANTENIMIENTO Y PLANES DE CONTINGENCIA DE LAS INSTALACIONES

La empresa Padel Henares cuenta con instalaciones de calidad y sobre todo con pistas de los mejores materiales, desde el cristal que las cerca hasta la superficie de juego, lo que supone una importante fortaleza. En todo momento se cumplirá con la normativa de calidad y de gestión de calidad, teniendo en cuenta las normas ISO 9000. Pero este alto nivel de calidad sirve de poco si no se conserva en buenas condiciones, por lo que se debe realizar un mantenimiento regular de las instalaciones, con especial cuidado en las pistas de pádel, para conservar la estética y la calidad,

preservar la seguridad y aumentar la durabilidad de las pistas. Por ello se procederá a realizar un mantenimiento preventivo de las pistas. Habrá dos tipos de mantenimiento, el realizado por los empleados, que generalmente implicará tareas más sencillas, y el llevado a cabo por la empresa instaladora del césped, que tendrá una dificultad mayor. Las operaciones de mantenimiento sencillas, responsabilidad de los empleados de la empresa, son, en su mayoría, recomendaciones de la Federación Española de Pádel:

- Limpieza de las pistas: Se realizará al menos una vez a la semana. Consistirá en eliminar hojas, semillas u otros restos de la pista para evitar el crecimiento de hongos. Para ello se utilizará un cepillo con dientes de plástico.
- Regado de las pistas: Se realizará una vez a la semana cuando las temperaturas sean altas y al terminar las actividades por la noche, ya que no se puede regar justo antes de utilizarlas. Este riego debe hacerse como si lloviera ligeramente, es decir, dejando caer una fina capa de agua de forma uniforme de manera que se lubrica la superficie, se estabiliza el relleno y evita su dispersión. Bajo ningún concepto se puede usar agua contaminada ni agua a presión, ya que en este último caso se parten las fibras de césped. Tampoco es aconsejable regar con temperaturas medias y bajas puesto que se facilitaría la compactación.
- Redistribución de la arena: Este proceso será quincenal y se realizará con un cepillo ancho con hebras de dureza intermedia. El cepillado se realizará en dos sentidos, longitudinal y transversal. De esta manera se evitará que haya zonas de césped con demasiada arena y otras casi libres de arena, lo que produciría problemas de seguridad que afectan al juego y al desgaste de las pistas.



Figura 60. Operario redistribuyendo la arena.

- Eliminación de hongos y musgo: Esta tarea se llevará a cabo cada 6 meses. En las zonas de la pista menos usadas se puede producir su aparición, lógicamente indeseada, por lo que para prevenirla se aplicará un fungicida que no contenga base de aceite.

Por otra parte la empresa instaladora se encargará de otras acciones para el cuidado de las pistas, que son:

- Verificación de las juntas: Esta operación será semestral y consistirá en revisar el estado de las juntas de unión de las pistas.
- Limpieza profunda y descompactación de la superficie: También será semestral y consistirá en la retirada, limpieza y reinstalación de la arena de relleno para mejorar las propiedades de la pista y su capacidad de relleno.

Asimismo también se llevarán a cabo tareas de mantenimiento en el resto de instalaciones, tanto por parte de las empresas externas responsables como por parte de empleados de la propia empresa. Las empresas externas responsables a las que se hace referencia son, en el caso de las pistas y lo relacionado con éstas la compañía Verdepadel, y en el caso del resto de dependencias la empresa que realizó la reforma que será Global Oltenia. La estimación del coste de los servicios de mantenimiento de las pistas se estima en 600 €/año y las del resto de las instalaciones, como revisiones del techo, vestuarios y otras se estiman en 400 € anuales. Las tareas a realizar son:

- Limpieza cada dos meses de los reflectores y cristales de la luminaria y revisión de los circuitos eléctricos para evitar puntos calientes producidos por conexiones flojas o deterioros en la instalación.
- Comprobación periódica de los vidrios por parte de los empleados, por si presentan grietas, sobre todo en las zonas de anclaje.
- Revisión de otros elementos como los postes y la red.
- Comprobación superficial por parte de los trabajadores del resto de las instalaciones para la detección de posibles anomalías.



Figura 61. Rotura de cristal en una pista de pádel.

En el caso de que el mantenimiento haya sido inadecuado y se produzcan averías o fallos en las dependencias, se tendrá que acudir al plan de contingencias. Este plan tiene las siguientes propuestas:

- En el caso de detectarse la separación de una junta se reparará de inmediato para evitar el aumento del tamaño de la rotura y el consecuente incremento de la dificultad en la operación.
- En caso de corrosión de los cerramientos, se lijarán las zonas afectadas, se dará una capa de imprimación y después dos capas de pintura para eludir el proceso de oxidación.
- En el supuesto de que se detecte una grieta en los cristales de las pistas se dejará de jugar en la pista y se avisará a la empresa instaladora para que cambie el cristal en el menor tiempo posible.
- Si se observan roturas o anomalías en los postes o la red, se cerrará temporalmente la pista y se avisará a la empresa que realizó el montaje para que proceda a la restauración o cambio de los elementos deteriorados.
- En el supuesto de observarse alguna avería en el resto de las instalaciones que no impida la apertura de pistas, como deterioro de vestuarios, fallos en las máquinas de vending, fallos en el sistema informático, etc., se avisará al proveedor que se encargará de tomar las medidas necesarias.

- Se contará con una agenda de teléfonos, que estará disponible tanto informáticamente como en papel, para que los empleados puedan llamar a los diferentes servicios y empresas en caso de averías o fallos graves. Se cataloga como fallo grave aquél que impida la normalidad en el funcionamiento de la empresa a corto plazo como apagones de luz, rotura de tuberías, etc. En este caso los empleados llamarán al teléfono correspondiente para que acudan al club urgentemente y reparen la avería. Obviamente informarán al dueño de todos estos acontecimientos en el caso de ausencia del mismo.

4.6 OTROS PLANES A TENER EN CUENTA

Como toda empresa, Padel Henares debe definir una serie de programas sobre diferentes aspectos de la empresa. Estos planes deben ser conocidos por los empleados para que puedan llevarse a cabo de manera eficiente.

4.6.1 PLANES MEDIOAMBIENTALES Y ENERGÉTICOS

La empresa respetará en todo momento las leyes medioambientales, tanto las municipales como las nacionales y europeas, donde tendrá especial importancia el cumplimiento de las normas ISO 14000 relacionadas con el medioambiente. Ya desde la construcción los materiales utilizados respetan en todo momento el medio ambiente, desde las fibras de césped a los cristales de las pistas, así como los accesorios de pádel que se venden, tales como las pelotas, palas y camisetas. Se fomentará fuertemente el reciclaje, tanto de basuras y otros materiales que se sustituyan con asiduidad, como los generados por alguna labor puntual como un cambio de césped o de cristal, o incluso alguna sustitución de sillas o sillones que se solicitará a la empresa responsable y a la que se exigirá que el material antiguo sea tratado de manera adecuada y llevado a un punto limpio.

Se hará especial hincapié para que estas tareas, tanto el reciclaje como la separación de basuras, sean llevadas a cabo por los empleados, los usuarios y la empresa de limpieza contratada. A este efecto se instalarán en las dependencias papeleras normales y papeleras amarillas para plásticos, bricks, envases, y otros elementos a reciclar. Se instará al personal de limpieza a que, al hacer su trabajo, depositen la basura en los contenedores indicados y no mezclen todo en un solo contenedor y se

colgarán carteles informando al respecto y solicitando a todos los consumidores su colaboración.



Figura 62. Logotipo del reciclaje y respeto al medioambiente.

En este punto es importante señalar que se dará también importancia a la minimización de residuos. El reciclaje es importante pero si va acompañado de esta reducción de residuos su efecto se potencia más, de hecho la minimización está olvidada por parte de muchas empresas y es la base de cualquier actividad destinada a no ser agresiva con el entorno. Se puede decir que esta actividad tiene un impacto mayor incluso que el reciclaje. Para reducir los residuos se colgarán carteles, con especial énfasis en los vestuarios, informando al cliente de la importancia para el entorno de consumir de forma moderada el papel secante, los rollos de papel higiénico, las servilletas, etc. Y también se instará a los empleados a que usen la mínima cantidad de folios que sea necesaria para cumplir su tarea.

Otros aspectos importantes serán los relacionados con el consumo de energía y de agua. En las pistas se instalarán luces led que permiten un ahorro de hasta un 60% con respecto a las luces normales y en el resto de las instalaciones se instalarán luces de bajo consumo. En los baños habrá dispositivos de luz con sensores que detecten el movimiento y los secadores también dispondrán de esta tecnología. En cuanto al ahorro de agua los vestuarios tendrán duchas con sensores de movimiento al igual que los grifos y las cisternas dispondrán de sistemas de descargas parciales.

4.6.2 PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES

En todo momento se deben prevenir, minimizar o, en el caso de que los hubiera, eliminar los riesgos que presenta la actividad realizada en el complejo. De esta forma se garantizará la seguridad y la integridad física y psicológica de clientes, trabajadores, empresas subcontratadas y de cualquier persona que acuda a las instalaciones. Se cumplirán con las normas de seguridad correspondientes habiendo salidas de emergencia, extintores, plan de actuación y de evacuación en caso de incendio...

El Ministerio de Empleo y Seguridad Social ha creado una plataforma llamada Prevencion10.es que es un servicio público gratuito de asesoramiento en la prevención de riesgos laborales para que autónomos o empresas de menos de 25 trabajadores, como es Padel Henares, puedan realizar una autoevaluación de los riesgos y cumplir así con la Ley de Prevención de Riesgos Laborales. Aunque se cuente con este servicio gratuito, el centro contratará un servicio de prevención de riesgos laborales que asesorará a la empresa, hará la correspondiente evaluación de los posibles riesgos, formará a los empleados y se pedirá también a los clientes y empresas externas que cumplan una serie de pautas básicas. Este servicio se estima en 500 €.

5. RECURSOS HUMANOS

Las instalaciones de calidad y el precio menor que otros competidores son elementos fuertes para convencer a la clientela de que la mejor opción que pueden escoger se llama Padel Henares. Pero esto por si solo no es suficiente para el éxito de la empresa, las personas son pieza fundamental en prácticamente todos los negocios y éste no es una excepción. Los recursos humanos están constituidos por todas las personas que trabajan en el centro y también aquellas que de una forma u otra lo representan. De esta manera se está vendiendo siempre un producto al público, desde los empleados contratados directamente por el centro, incluyendo el director, los recepcionistas y los profesores o monitores que dan clases, hasta las empresas externas de las que ya se ha hablado.

Hoy en día con toda la información de la que se dispone en este mundo interconectado, los clientes tienen a su disposición muchos conocimientos que les hacen estar más preparados, de forma que, aunque tengan un nivel de juego bajo, no son ni mucho menos ignorantes y por lo tanto serán muy exigentes y sabrán valorar en la mayoría de casos cuando un servicio no está a la altura. Por tanto, defraudar al consumidor supone pagar un precio muy elevado tanto en costes como en imagen y prestigio, esta acción es efímera y contraproducente. Por eso, se debe contratar a profesores que realmente sean buenos, ya que, si no es así, los clientes enseguida se darán cuenta de que el profesor asignado no cumple las expectativas creadas y no sólo se quejarán y no volverán más, sino que harán todo lo posible para que su opinión quede reflejada públicamente ya sea vía redes sociales o en foros. Aquí se tiene el primer elemento básico que se exigirá a los empleados y no es otro que la profesionalidad. Esto no sólo conlleva tener un buen nivel y hacer bien el trabajo, significa igualmente ser activo, cumplir horarios y normas y estar centrado en lo que se está haciendo.

La segunda característica que se pedirá será el trato cortés con el cliente y su implicación. Un empleado antipático que da respuestas cortantes, maleducadas y malhumoradas es un lastre, por muy bueno que sea en su trabajo. Si un cliente detecta un tono que no le gusta o una ironía inoportuna por parte de un empleado, no solo puede suponer la pérdida de ese cliente que por muy contento que esté con las instalaciones y el servicio se acabará yendo, sino la bomba negativa que provocará ya

que tratará de convencer a otros, ya sea de palabra o a través de Internet, del mal trato que se recibe en el club. La confianza se tarda en construir mucho tiempo, en cambio la desconfianza se puede crear en segundos, tan rápida como una palabra de más, y lo que se ha construido de forma ardua día a día se desvanece como un castillo de naipes. Se puede obtener como conclusión que las consecuencias de un mal servicio se propagan mucho más rápido que las de uno bueno, como si de una metástasis se tratara.

Por otra parte, un buen profesional que hace bien su trabajo y es simpático pero no se implica, puede llegar a ser anodino y los jugadores se pueden llegar a cansar de hacer siempre lo mismo. Estar implicado y motivado es fundamental para el negocio y para que los clientes se mantengan y confíen en la empresa.

Otras características importantes serán el aguante y la templanza. Un trabajo de cara al público siempre trae consigo tener que aguantar impertinencias y a veces provocaciones y respuestas ofensivas por parte de algún cliente, que se deberán tratar siempre con temple. Esto no significa dejarse avasallar, pero entrar en el juego de un cliente provocador tiene una solución difícil. La mayoría de clientes, por supuesto, serán educados y respetuosos, pero siempre hay excepciones. Asimismo, los clientes habituales recibirán un cierto trato especial, si alguna vez piden algo fuera de lo normal se intentará ser flexible siempre y cuando se pueda. Por ejemplo, si un cliente habitual cancela un alquiler tres horas antes, es lógico no cobrarle la penalización correspondiente, otra cosa diferente es si lo hace a menudo.

La política de la empresa es la del diálogo y la de escuchar siempre a los empleados y también a los clientes. A estos últimos siempre se les tendrá en cuenta, de forma que su opinión sobre las instalaciones, actividades o trabajadores será decisiva. Se estudiará cambiar servicios y actividades ante la petición de una gran parte de la clientela. Se pedirá a los empleados que nunca desprecien una opinión de un cliente por muy extraña que pueda parecer, eso sí, siempre deberán hacer valer las normas del club e instar a los clientes a que las cumplan.

5.1 ORGANIGRAMA

El propietario y único dueño de la empresa Padel Henares S.L.U. será el encargado de las estrategias, de la contratación de los servicios, de la elección y negociación con los proveedores y también será el director de recursos humanos. Realizará las siguientes contrataciones:

- Cuatro recepcionistas que se encarguen de atender a la clientela, realizar reservas y otras funciones.
- Dos empleados auxiliares que se encarguen de ayudar en su trabajo a los recepcionistas y de suplirles en caso de vacaciones, enfermedades u otras causas.
- Un profesor de pádel con calidad y conocimientos contrastados, además de un prestigio previo en el pádel.

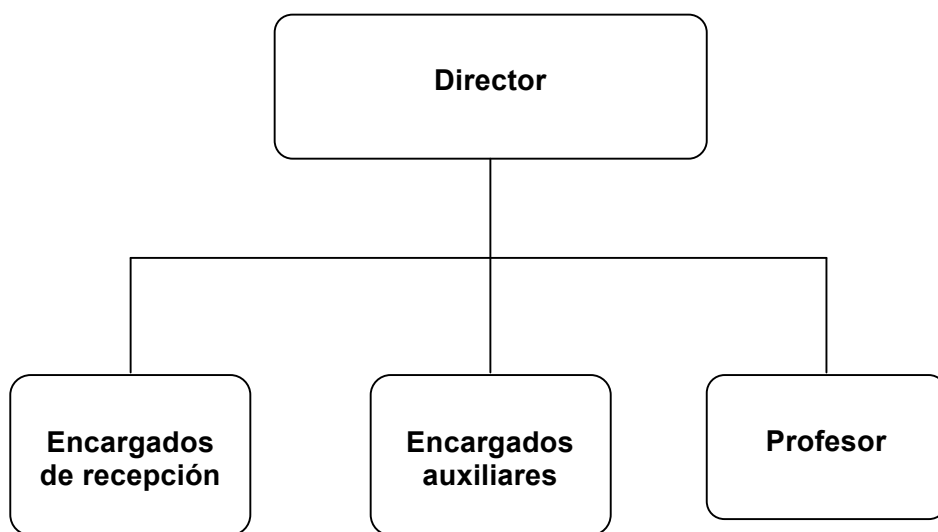


Figura 63. Organigrama de los empleados de la empresa.

5.2 PUESTOS, ACTIVIDADES, TURNOS Y SALARIOS

Director General

En primer lugar el dueño del centro, único socio de la empresa y director, será el encargado de llevar a cabo la mayoría de actividades de la empresa. Estas actividades serán:

- Proceso de selección de los empleados.
- Fijación de los precios y tarifas así como de los bonos y promociones.
- Responsable del marketing y la dirección comercial contratando empresas que suministren personal para el buzoneo u otras actividades como el contacto con las empresas de la zona.
- Seguimiento y evaluación de las actividades, actuaciones y competencia del personal.
- Evaluación de deficiencias, problemas, planes de mejora para el centro e incluso apertura de nuevos centros.
- Mantener al personal motivado, implicado y con la formación adecuada en diferentes aspectos como el mantenimiento, prevención de riesgos...
- Seguimiento de las ventas y desarrollo de estimaciones.
- Realización de pactos y alianzas con otras empresas de deportes, ya sea pádel u otros, o de otro tipo de actividad.
- Seguimiento de la competencia y del impacto causado por la apertura del centro de pádel.
- Estrategias a seguir con respecto a la competencia como realización de torneos con otros clubes.
- Fijación de los sueldos de los empleados así como su mantenimiento, subida y bajada.
- Elección y negociación con los proveedores.
- Contratación de servicios externos de limpieza, informática y seguridad, así como las empresas de electricidad, teléfono, agua, reformas, construcción...
- Captación de posibles patrocinadores como medios de comunicación locales o nacionales, compañías de deporte, bebida y comida, incluyendo a posibles patrocinadores con sede en el extranjero.
- Desarrollo y puesta en marcha de los planes de contingencia.

Su horario de trabajo será bastante flexible, pero su disponibilidad debe ser muy amplia ya que en cuanto se produzca cualquier imprevisto o problema en el club deberá acudir a él y encargarse de que la situación se arregle lo antes posible, debe

por tanto tener un plan de actuación ante situaciones desfavorables y ejecutarlo de forma rápida y efectiva. Deberá tener en todo momento en su agenda los teléfonos de las diferentes empresas, servicios y empleados que prestan servicios al club. Tendrá un despacho para poder trabajar, realizando estimaciones, evaluando y entrevistando al personal o buscando posibles alianzas. Sería conveniente que al menos se personara en el club una vez por la mañana y otra por la tarde en los diferentes turnos de trabajo de los recepcionistas para motivarlos.

Las cuotas de Seguridad Social que hay que ingresar por cualquier trabajador en general, desglosadas, son las siguientes:

- Contingencias Comunes: Cubre las contingencias derivadas de enfermedad común, maternidad y accidente no laboral. Supone el 23,60% de la base de cotización.
- Accidentes de trabajo y enfermedades profesionales: Ofrece la cobertura en accidentes y enfermedades producidas por la actividad laboral y se disgrega en la cotización por la incapacidad temporal (IT) y la de incapacidad permanente, muerte y supervivencia (IMS). El porcentaje de cotización de estas contingencias profesionales es diferente en función de la actividad que realiza la empresa y el puesto del trabajador, de forma que a mayor riesgo mayor es la cotización. En el caso de actividades administrativas de oficina y otras actividades auxiliares a las empresas el total es del 2,05%, de donde un 1,05% es de IT y un 1% de IMS, aunque para trabajos exclusivos de oficina se cotiza un 1%, de donde un 0,65% es de IT y un 0,35% de IMS. Para actividades jurídicas y de contabilidad es del 1,35%, siendo un 0,65% de IT y 0,70% de IMS. Y para el caso de actividades deportivas, recreativas y de entretenimiento sube al 3%, de donde un 1,70% es de IT y un 1,30% es de IMS.
- Horas extra: El porcentaje es del 12% para las de fuerza mayor y del 23,60% para las demás.
- Desempleo: Está destinada a sufragar las prestaciones por desempleo. La cotización es diferente según el tipo de contrato, siendo el porcentaje del 5,50% para contratos indefinidos y el 6,70% para contratos temporales, también llamados de duración determinada, ya sean a tiempo completo o a tiempo parcial.

- Formación Profesional: Son contribuciones que se hacen para que los trabajadores se favorezcan de cursos de formación para su reciclaje y mejora de la capacidad profesional. Constituye el 0,60%.
- FOGASA: Es el Fondo de Garantía Salarial y cubre las posibles faltas de pago a los trabajadores producidas por la insolvencia de la empresa. Es del 0,20%.
- Puede haber además otras cotizaciones.

TIPOS DE COTIZACIÓN (%)			
CONTINGENCIAS	EMPRESA	TRABAJADORES	TOTAL
Contingencias Comunes	23,60	4,70	28,30
Horas Extraordinarias			
Fuerza Mayor	12,00	2,00	14,00
Resto Horas Extraordinarias	23,60	4,70	28,30
Desempleo			
Tipo General	5,50	1,55	7,05
Contrato duración determinada Tiempo Completo	6,70	1,60	8,30
Contrato duración determinada Tiempo Parcial	6,70	1,60	8,30
FOGASA	0,20	-	0,20
Formación Profesional	0,60	0,10	0,70
Accidentes de Trabajo y Enfermedades Profesionales	Según la actividad	Según la actividad	Según la actividad
Otras cotizaciones			

Figura 64. Tipos de cotización del Régimen General de la Seguridad Social.

En este caso particular, el dueño tendrá un contrato de tipo indefinido a tiempo completo con un sueldo de 15.500 €/año brutos, a lo que hay que sumar los gastos de Seguridad Social, que serán, en este caso, sumando todas las cotizaciones, del 31,95%, es decir, 4.952,25 € anuales, lo que supone un coste total anual a la empresa

por este trabajador de 20.452,25 €. Este sueldo es superior al mínimo estipulado en el Convenio Colectivo de Instalaciones Deportivas publicado en el BOE, que para trabajadores del Grupo 1 es de 15.374,28 € brutos al año. Se opta por repartir el salario en 12 pagas anuales, ya que se seguirá el mismo criterio para el resto de empleados al ser estos trabajadores temporales. No se prevé que realice horas extra.

Grupo Profesional	Nivel	Art. 32 Salario base			Art. 33 1,5* S.H.	Art. 33 1,75* S.H.	Art. 37	Art. 34 15% S.H.	Art. 13 15% S.B.
		Salario Base Anual – Euros	Salario Base Mensual 14 pagas – Euros	* Salario Base Hora Euros/hora	* Hora extra no festiva Euros/hora	* Hora extra festiva Euros/hora	Plus Transporte – Euros	* Plus hora nocturna Euros/hora	Complemento Movilidad 14 pagas – Euros
Grupo 1.	–	15.374,28	1.098,16	8,74	13,10	15,29	2,50	1,31	164,72
Grupo 2.	1	14.093,11	1.006,65	8,01	12,01	14,01	2,50	1,20	151,00
	2	13.665,94	976,14	7,76	11,65	13,59	2,50	1,16	146,42
Grupo 3.	1	12.384,77	884,63	7,04	10,56	12,31	2,50	1,06	132,69
	2	11.616,19	829,73	6,60	9,90	11,55	2,50	0,99	124,46
Grupo 4.	1	11.120,27	794,31	6,32	9,48	11,06	2,50	0,95	119,15
	2	11.120,27	794,31	6,32	9,48	11,06	2,50	0,95	119,15
Grupo 5.	–	11.120,27	794,31	6,32	9,48	11,06	2,50	0,95	119,15

* Los módulos de salario base hora, hora extra no festiva, hora extra festiva y plus hora nocturna reflejados en esta tabla tienen carácter de mínimos, debiéndoseles añadir los complementos salariales que cada trabajador en su caso pudiera tener.

Figura 65. Tabla salarial del Convenio Colectivo Estatal de Instalaciones Deportivas y Gimnasios.

Para el cálculo de la cotización de accidentes laborales y enfermedades profesionales se ha tomado, en este caso para el director un 2,05%, que es el porcentaje referido a actividades administrativas de oficina. Aunque para trabajos exclusivos de oficina se cotiza un 1% en este aspecto, la labor a desarrollar por este trabajador va más allá ya que tiene que negociar con proveedores y seguramente tenga que realizar desplazamientos y encargarse de actividades que no son exclusivas de oficina. Igualmente en lo que a estas contingencias profesionales se refiere, para actividades deportivas se paga un 3%, pero esta persona, aunque trabaja en una instalación de pádel, no ejerce una actividad deportiva sino administrativa y de oficina.

Encargados de la tienda y recepción

La labor de los encargados de recepción, pese a que pudiera parecer lo contrario, también tiene una importancia fuerte en la captación de clientes ya que, al fin y al cabo, es la primera persona que se van a encontrar los jugadores al entrar al club. De esta forma no solo los conocimientos y la experiencia en trabajos similares van a ser significativos, también su actitud, amable y atenta, es esencial para este puesto.

Las funciones que desempeñarán estos trabajadores son:

- Encargados de la recepción y atención a los clientes tanto personalmente como por otros medios, como teléfono o correo electrónico.
- Encargados de dar amplia información a los clientes sobre las instalaciones, el personal, las actividades y cualquier otra aclaración que solicite la clientela.
- Responsables de gestionar la reserva de pistas.
- Venta de productos de la tienda.
- Partícipes y responsables del mantenimiento de las pistas y del resto de las instalaciones.
- Asegurarse de que tanto la clientela como otros empleados cumplen la normativa de las instalaciones y hacen un buen uso de éstas.
- Informar de las bajas y altas de la clientela.
- Seguimiento y conformidad del estado de las entregas de los productos comprados.
- Reportar cualquier avería en las instalaciones o en diferentes servicios como luz, agua o teléfono.

Los requisitos que se demandan para este puesto de trabajo son:

- Buena disposición en la atención de las personas.
- Persona tranquila, sociable, amable y con paciencia.
- Se valorará de forma positiva experiencia previa en puestos similares donde se haya trabajado cara al público.
- Nivel medio de inglés, por si tiene que hablar personal, telefónicamente o por correo electrónico con algún cliente extranjero.
- Buen uso de la oratoria y saber expresarse con corrección.
- Conocimiento de Outlook y de Office.
- Estar en posesión de la ESO y el Bachillerato. Se valorará tener alguna titulación en relaciones públicas.

- Residencia en Madrid, y si es en el municipio o alrededores se tendrá en cuenta de forma positiva.
- Disponibilidad y flexibilidad horaria.
- El rango de edad debe estar entre 20 y 30 años preferiblemente, aunque no es un requisito obligatorio.

Va a haber cuatro tipos de turnos a la semana, por un lado se diferencian entre los turnos de los días laborales y aquellos de fines de semana y festivos, y por otro lado se diferencia entre los turnos de mañana y los de tarde. De esta forma se van a necesitar 4 encargados de recepción para cubrir el puesto a lo largo de la semana. Los horarios de estos empleados son los siguientes:

Horarios	Encargados de la recepción
Lunes a Viernes de 8:10 a 16:10	Recepcionista 1
Lunes a Viernes de 16:00 a 24:00	Recepcionista 2
Fines de semana y festivos de 8:10 a 15:40	Recepcionista 3
Fines de semana y festivos de 15:30 a 23:00	Recepcionista 4

Figura 66. Horarios de los encargados de la tienda y recepción.

Los contratos que van a tener estos trabajadores al principio serán temporales, primero serán de 6 meses para ver cómo realizan el trabajo y su capacidad de adaptación. Si el resultado fuera positivo, al finalizar estos 6 meses se volverían a hacer contratos temporales pero esta vez de 1 año. Si la satisfacción fuera la nota predominante en el periplo de este empleado la empresa le firmaría un contrato indefinido. Y si las condiciones de progreso y beneficios de la empresa lo permiten, se pueden plantear subidas de sueldo, o cambios en la tipología de sueldo para que, en vez de ser fijo, tenga una serie de variables al alcanzar unas metas. El sueldo se distribuirá en 12 pagas anuales al tratarse de contratos que no llegan al año, ya que no tendría demasiado sentido distribuir un contrato semestral en 14 pagas.

Los empleados que realizan su actividad los días laborables tendrán un contrato temporal a tiempo completo cobrando un salario de 11.250 € brutos al año, lo que

unido a la Seguridad Social, que en este caso es de 33,15%, supone un coste total a la empresa de 14.979,38 € al año por cada uno de los dos recepcionistas que trabajan los días laborables. Este sueldo bruto está un poco por encima del mínimo estipulado en el Convenio Colectivo de Instalaciones Deportivas para los trabajadores del Grupo 4 que es de 11.120,27 € brutos al año. Los trabajadores con horario de tarde no se consideran trabajadores nocturnos debido a que su presencia en el centro no llega a las 3 horas de trabajo entre las 22 y las 6 horas, como se recoge en el Convenio. Pero, cobrarán un plus de nocturnidad de dos horas, de 22:00 a 24:00 y que será de 0,95 €/hora tal y como estipula el Convenio para empleados del Grupo 4, lo que suma un total, por este concepto, de 484,50 €/año.

En cambio, los encargados de recepción de los fines de semana y festivos tendrán un contrato temporal a tiempo parcial, siendo su sueldo de 5.000 € brutos al año, que sumado al 33,15% de Seguridad Social hacen un total de 6.657,50 € que el club desembolsa por cada uno de ellos. Este turno es bastante más duro, aunque está algo mejor remunerada que el de diario. Estos empleados deberán tener una flexibilidad y disponibilidad mayor que el resto, sobre todo considerando que el centro abre prácticamente los 365 días del año, exceptuando 6 días festivos. El empleado con horario de tarde de estos turnos cobrará el plus de nocturnidad, de 0,95 €/hora, lo que supone un total de 104,50 €/año.

El proceso que deben llevar a cabo los recepcionistas por la mañana antes de la apertura del centro a la clientela, todos los días, es el indicado en la Figura 67.

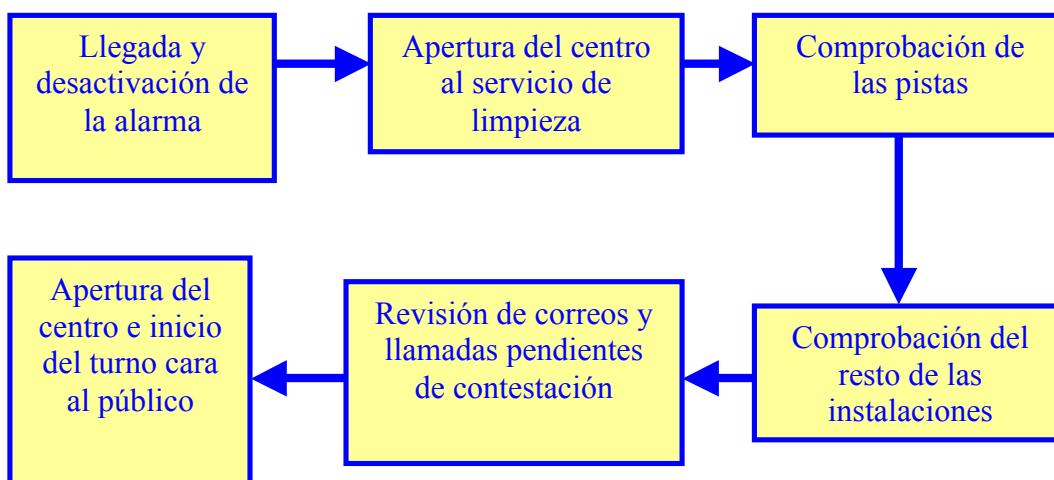


Figura 67. Actividades a realizar por los recepcionistas de mañana a su llegada.

En cambio, las actividades a ejecutar por parte de los encargados de la recepción en los turnos de tarde, en el inicio y final del servicio, son las reflejadas en la Figura 68.

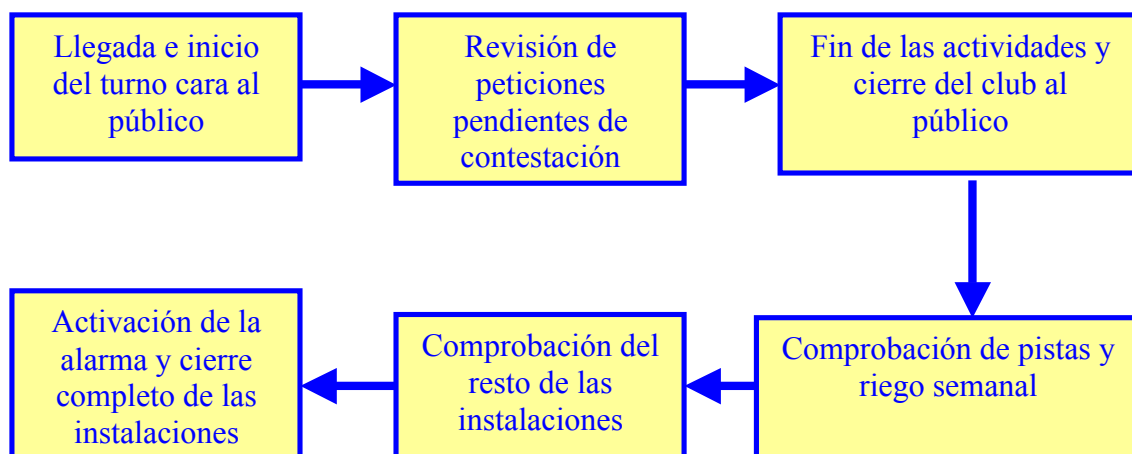


Figura 68. Actividades a realizar por los recepcionistas de tarde al inicio y final de su turno.

En cualquiera de los turnos, la comprobación de correos electrónicos, llamadas telefónicas y fax, aunque se revisen al inicio de la jornada, será una tarea continua y periódica a lo largo del turno. De igual manera, echar un vistazo a las pistas será una actividad que estos empleados tendrán que realizar con mayor o menor frecuencia, es decir, que no estarán todo el turno sentados. Eso sí, salvo caso de extrema urgencia o de alguna incidencia en las pistas o en el resto de las instalaciones, no estarán fuera de la recepción más de 5 minutos seguidos, ya que podría haber problemas de atención o incluso hurtos. Les estará permitido ir al baño cuando lo necesiten y comer y beber algo ligero en el puesto de trabajo como bebidas refrescantes, agua o snacks que pueden traer de casa o adquirir en las máquinas del centro.

El club abre al público a las 9 horas sin importar el día de la semana, pero el turno de los recepcionistas empieza a las 8:10 como se indica en la Figura 66, debido a que hay que abrir el club primero, para permitir el acceso al club a los servicios de limpieza y para realizar las comprobaciones necesarias, sobre todo en las pistas, tal y como se indica en la Figura 67. Además, solaparán durante diez minutos los horarios del recepcionista de mañana y de tarde para que puedan informarse de posibles problemas o incidencias. El cierre se realiza a las 23:30 los días laborales y a las 22:30 el resto de días, pero el turno de los responsables de la recepción termina 30 minutos después debido a que hay que comprobar las pistas y el resto de las dependencias y activar la alarma tal y como se refleja en la Figura 68.

Personal auxiliar

Los recepcionistas estarán apoyados por el Director que hará acto de presencia en el club durante varias horas. Sin embargo los encargados de la tienda y recepción pasan gran parte de su jornada laboral solos en el club. Para minimizar esta situación de forma que haya al menos dos personas en el centro durante parte del horario de apertura, para que los recepcionistas puedan descansar y comer algo tranquilamente y para que les suplan en periodos vacacionales se contratará a dos empleados auxiliares. Los requisitos y las labores a realizar de estos empleados serán los mismos que los de los recepcionistas, excepto las actividades de la llegada y salida del club que no tendrán que realizar.

Estos trabajadores tendrán también contratos temporales de 6 meses e igual que los encargados de la tienda, si su labor es positiva, se les firmará un nuevo contrato temporal de 1 año que podrá pasar a ser un contrato indefinido. Trabajarán a media jornada, 4 horas diarias, en jornada partida. Un empleado trabajará de lunes a viernes y otro los fines de semana y festivos.

El empleado auxiliar de jornada de lunes a viernes trabajará 1,5 horas por la mañana, de 11:50 a 13:20, y 2,5 horas por la tarde en horario de máxima demanda, de 18:50 a 21:20, para quitarle parte de esa fuerte carga de trabajo al recepcionista de tarde. Igualmente realizará las sustituciones oportunas de los recepcionistas cuando cojan vacaciones. Su sueldo bruto será de 6.600 € al año. Teniendo en cuenta la Seguridad Social que debe pagar la empresa, el 33,15%, el coste salarial total será de 8.787,90 €/año.

En cambio el empleado auxiliar que trabaja los fines de semana y festivos estará 2,5 horas en horario de máxima demanda por la mañana, de 10:50 a 13:20 para quitar carga de trabajo al recepcionista y que pueda descansar y 1,5 horas por la tarde-noche, de 19:50 a 21:20, para ayudar al otro recepcionista. También realizará las sustituciones por vacaciones o enfermedades de los encargados de la recepción con ese horario. Su sueldo bruto alcanzará los 2.900 € al año que, con la Seguridad Social del 33,15%, supone un coste total de 3.861,35 €/año.

Profesores de pádel

Se contratará a un profesor de pádel para dar clases a alumnos de diferentes niveles, tanto a un nivel básico y amateur como a un nivel alto y semiprofesional. El centro Padel Henares entrevistará a los posibles candidatos, pagará al profesor elegido directamente y lo contratará por horas ya que en principio se darán 70 horas de clases al mes, aunque esto dependerá de la demanda. La idea inicial es contratar a un monitor de pádel que tendrá un nivel profesional, preferiblemente habiendo sido o siendo jugador profesional, dará clases a todos los niveles y será una cara reconocible en el mundo del pádel, con una carrera a sus espaldas.



Figura 69. Logotipo de una web donde se anuncian profesores y se publican ofertas de empleo.

Su función será exclusivamente la de la enseñanza. Los requisitos que debe cumplir son:

- Acreditación de monitor con capacidad para dar clases a alumnos, mediante el título de profesor de pádel de la Federación Española de Pádel.
- Buen nivel de técnica con una experiencia previa que lo avale y al menos 3 años dando clases de pádel, ya sea a nivel particular o a nivel de clubes, aunque se tendrá preferencia por los que hayan sido monitores previamente en otros centros.
- El profesor tendrá un nivel técnico avanzado y deberá ser o haber sido profesional.
- La edad del monitor preferiblemente no será superior a 45 años.
- La forma física del profesor debe ser la adecuada a alguien que da clases de una materia con una serie de obligaciones físicas.
- Puntualidad, seriedad, profesionalidad, rigor, implicación y motivación diaria serán requisitos imprescindibles.

- La simpatía, cercanía, amabilidad y disponibilidad también serán requerimientos fundamentales. De nada sirve un profesor con una técnica exquisita si no es capaz de transmitirla a los alumnos y que éstos crean y confíen en lo que el profesor les dice.
- Capacidad de adaptación al nivel, motivación y necesidades del alumno. Habrá alumnos con un nivel bajo y que les cueste más aprender que a otros, por ello el profesor se debe mostrar paciente siempre sin perder los nervios.
- Preparación previa de las sesiones y planificación adecuada de éstas
- Realizar clases divertidas, que mejoren el nivel de los alumnos y que aprendan pero que también se diviertan, ya que a nadie le gustan las clases monótonas.

El contrato de este empleado será temporal de 1 año, a tiempo parcial, de 840 horas al año. El sueldo de este trabajador se estima en 8.400 € al año brutos de fijo, más un plus en función del total de alumnos que consiga incorporar. Si al final del primer año el número de alumnos llega a ser de 55 o más, el profesor cobrará un plus de 1.200 € que mantendrá en los siguientes años siempre y cuando el número de alumnos no baje de esa cantidad. Para calcular el gasto en el sueldo de este monitor se va a suponer que consigue superar ese número de alumnos, lo que hace un total de salario bruto de 9.600 € anuales. Los gastos de Seguridad Social son de un porcentaje del 34,1% lo que unido al sueldo base supone un peso total para la empresa de 12.873,60 € al año. Su sueldo será repartido en 12 pagas anuales y no se prevé que realice horas extra aunque según la demanda de alumnos es posible que se le tenga que revisar el contrato y ampliar el número de horas de trabajo. Tomará sus vacaciones en agosto, por lo que en ese mes no habrá clases de pádel.

En resumen la plantilla de Padel Henares estará compuesta por 8 empleados, de los cuales uno será el director, que realizará las labores de estrategia, marketing, operaciones y recursos humanos, otro el profesor de pádel, 4 serán los recepcionistas y los 2 restantes serán los empleados auxiliares. El resto de actividades serán subcontratadas a empresas que prestarán un servicio en el club, ya sea de limpieza, seguridad, informática o consultoría.

En la Figura 70, representada a continuación, se puede observar el desglose de los salarios de los empleados, así como los pluses que algunos obtendrían y el coste de

Seguridad Social que corre a cargo de la empresa. Todas las cifras se refieren a cantidades anuales y están expresadas en euros.

Puesto	Salario Bruto (€)	Plus (€)	Seguridad Social (€)	Total (€)
Director General	15.500,00	-	4.952,25	20.452,25
Recepcionista de mañana en días laborales	11.250,00	-	3.729,38	14.979,38
Recepcionista de tarde en días laborales	11.250,00	484,50	3.889,99 €	15.624,49
Recepcionista de mañana en fines de semana y festivos	5.000,00	-	1.657,50	6.657,50
Recepcionista de tarde en fines de semana y festivos	5.000,00	104,50	1.692,14	6.796,64
Empleado auxiliar los días laborables	6.600,00	-	2.187,90	8.787,90
Empleado auxiliar los fines de semana y festivos	2.900,00	-	961,35	3.861,35
Profesor de pádel	8.400,00	1.200,00	3.273,60	12.873,60
Total	65.900,00	1.789,00	22.344,11	90.033,11

Figura 70. Coste salarial anual de los empleados del club.

5.3 POLÍTICA DEL CENTRO CON RESPECTO A LOS RECURSOS HUMANOS

En primer lugar para la contratación del personal, en la web de la empresa habrá un apartado de empleo donde los interesados podrán subir su Curriculum Vitae. También a través de la web se anunciarán ofertas de empleo si hubiera plazas a cubrir. Esta será una primera vía para recoger currículos pero no la única, ya que habrá más opciones como anuncios mediante carteles en el propio club y los recepcionistas se encargarán de recoger y entregar al director los CV de los interesados que vayan físicamente al club a dejarlos en el caso de que no se encuentre presente. Si estuviese los interesados entregarían directamente al director sus datos académicos y laborales. Estas dos vías, tanto presencial como a través de la web, son las dos formas de reclutamiento de personal, pero en el caso de que no fuera satisfactoria la búsqueda para un puesto concreto se estudiarían otras medidas alternativas como preguntar a los recepcionistas y al profesor si conocen a alguien que reúna las cualidades y le interese un determinado puesto. Y por último si fuera necesario se recurriría a agencias de empleo o a asociaciones profesionales para publicar vacantes.

En cuanto al reclutamiento de personal, se señala que la contratación de los empleados será realizada por el director del centro, que se encargará de analizar las necesidades de contratación, hablará con los posibles candidatos y los citará para tener una entrevista de trabajo en el club. El director analizará todos los CV personalmente en profundidad y por cada puesto a cubrir entrevistará a una media de 8 personas. Esto es para tener en un futuro una base sobre la que apoyarse, ya que a lo mejor un candidato no es el elegido para un puesto pero han gustado sus características académicas y laborales y su personalidad, por lo que en un futuro será una opción principal.

Cuanto más opciones de reclutamiento maneje el club, mayor es la rapidez y la calidad con que puede subsanar situaciones imprevistas como pueden ser bajas temporales por diferentes motivos, o bajas definitivas debido a que los trabajadores hayan encontrado otro empleo que les atraiga más o que estén cansados de sus labores y quieran dejarlo. De esta forma, el club tendrá en la recámara una lista de buenos aspirantes para poder incorporarlos en un plazo corto de tiempo debido a estos imprevistos y urgencias.

Además, se quiere dejar constancia de que no se va a hacer ninguna discriminación de ningún tipo ya sea racial, religiosa, política, sexual, de género o de otra índole. Con respecto al género, tanto para los recepcionistas como para el profesor de pádel no habrá ninguna preferencia en cuanto a si debe ser hombre o mujer. Se contratará a los empleados por sus capacidades, experiencias, actitudes y personalidad. Obviamente como no podía ser de otra forma, los recepcionistas y el monitor tendrán el sueldo estipulado en el apartado anterior con independencia de su género, religión, idea política o de cualquier otra característica.

Para facilitar la labor de los recepcionistas y favorecer el buen funcionamiento de las instalaciones, estos empleados recibirán una serie de cursos o sesiones informativas de diferente índole. Estos cursos son los siguientes:

- Curso para realizar labores de mantenimiento de las pistas impartido por la empresa instaladora. Este curso se incluye dentro de las labores de mantenimiento que la empresa Verdepadel realizará en las pistas.
- Sesiones informativas para la prevención de riesgos laborales realizadas por una empresa especializada. Estas sesiones vendrán incluidas en los servicios que la empresa de prevención ofrecerá a Padel Henares.
- Curso sobre medioambiente y reciclaje realizado por una empresa experta, preferiblemente situada en el municipio para que Padel Henares cumpla con su responsabilidad medioambiental y con las leyes que existen al respecto. Se estima su valor en 250 €.

Estos cursos, además, tienen la intención de motivar a los empleados, que se sientan partícipes de la empresa, importantes dentro de ésta y con responsabilidades mayores de las que pueda parecer. Otras acciones que se realizarán para mantener esa motivación de los trabajadores serán:

- Flexibilidad con la vestimenta. Los recepcionistas no deberán llevar una vestimenta concreta, pero siempre dentro de unos límites. Por ejemplo, en verano pueden ir con camiseta, pero ésta no podrá ser de ningún equipo deportivo en concreto porque podría herir susceptibilidades y quitar clientela. Lo mismo sucede con lemas políticos, religiosos u otros temas sensibles. El profesor de pádel llevará,

mientras esté dando las clases, una camiseta con el logotipo del club Padel Henares que se le entregará al incorporarse al club.

- Podrán comer y beber dentro del club bebidas de las máquinas instaladas.
- Se les felicitará cuando se crea que han resuelto un problema o una situación complicada, o cuando trabajen de forma correcta y continuada.
- Si hay que reprenderles por algún error, se hará siempre con respeto, educación y en privado. Se les hará ver qué es lo que han hecho mal para que no repitan los errores.
- Podrán consultar su correo o acceder a Internet siempre y cuando los clientes estén atendidos.
- Se valorará de forma positiva que aporten ideas propias para la mejora de sus actividades, mostrando así iniciativa.
- Se tratará de realizar reuniones informativas en el club y también encuentros como cenas o comidas fuera de éste, aunque haya que cerrar el club unas horas antes de lo previsto para cuadrar los horarios de los empleados.
- Se dará a los empleados un bono gratuito de una hora al mes de alquiler de pista para que puedan jugar en el club un partido siempre y cuando no sea en horario de máxima demanda y haya pistas libres.
- El director podrá ponerse al frente de la tienda y recepción en algún momento puntual y realizar así alguna sustitución temporal, si el recepcionista tiene algún problema o asunto urgente.
- Se intentará ser flexible con los turnos. Los empleados deben ser puntuales y cumplir su horario en todo momento, pero puede que algunos días quieran intercambiar turnos por algún asunto puntual. La dirección no tendrá problema en cambiar turnos siempre que se le comunique con suficiente antelación y sin que esta práctica se convierta en algo habitual.

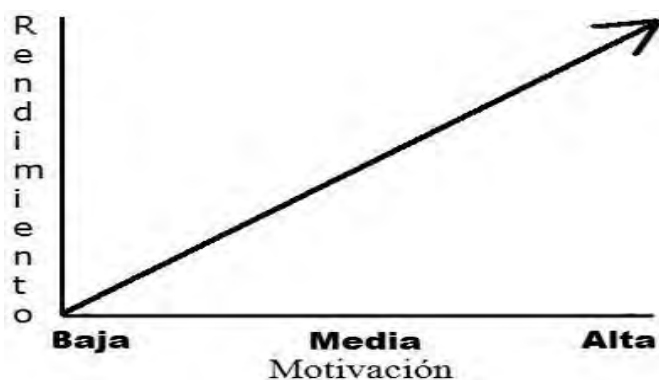


Figura 71. Relación entre la motivación y el rendimiento.

Aunque los empleados tengan, en un principio, contratos temporales, si su trabajo es bueno y las opiniones de la clientela son favorables se pensará en realizar contratos fijos tanto a los recepcionistas como al profesor. De hecho, la política de Padel Henares será la de evitar el cambio usual de empleados, siempre se apostará por la ampliación de contratos y el posible cambio de contratos de temporales a indefinidos. Se tendrán muy en cuenta las encuestas que realizarán los jugadores y alumnos del club sobre los servicios, instalaciones y personal. Si hay un empleado con muchas opiniones positivas se le hará saber para que siga en esa línea. En cambio si hay algún trabajador con bastantes opiniones desfavorables se tratará de hablar con él en privado para que explique su punto de vista y se tratará hacerle comprender que tiene que cambiar de actitud y mejorar su trabajo o actitud. En caso de que haga caso omiso y siga igual y las críticas sigan llegando, se tomarán medidas más severas, ya sea la no renovación del contrato o el despido, pero éstas serán medidas que se decidirán como último recurso.

6. PLAN ECONÓMICO Y FINANCIERO

La importancia de este plan radica en que va a permitir decidir sobre la viabilidad del proyecto mediante la recopilación y el análisis de toda la información económica y financiera. Las empresas se pueden crear con muchas intenciones pero al final el objetivo básico y fundamental de todo negocio es que sea rentable, nadie monta un negocio si sabe que va a perder dinero y que no lo va a recuperar con el tiempo. De esta forma, basándose en los anteriores capítulos se va a analizar si el proyecto engloba los requerimientos de rentabilidad, solvencia y liquidez necesarios para emprenderlo. Este plan no solo es importante para el propietario, también es fundamental para poder pedir financiación, ya que si no se demuestra que el negocio es viable y que va a generar unos beneficios suficientes para reintegrar la deuda contraída y pagar los intereses de financiación, ninguna entidad va a involucrarse prestando dinero.

El procedimiento de planificación económica y financiera va a posibilitar confeccionar las cuentas provisionales del club. En el presente proyecto se ha fijado un período temporal de cinco años para el estudio debido a que un período inferior sería demasiado reducido y no tendría una mínima visión de futuro, y un plazo de tiempo mayor no proporcionaría datos fiables ya que el margen de error sería demasiado elevado.

6.1 ESTIMACIÓN DE VENTAS E INGRESOS DURANTE EL PRIMER AÑO

El presupuesto de ventas es el inicio de todo el procedimiento de planificación financiera y económica ya que va a plasmar en unidades de venta los objetivos que se han fijado. En función de las previsiones de venta que se hagan los primeros años variarán los ingresos y los gastos. Por este motivo es importante a la hora de realizar las previsiones de ventas ser prudentes, precavidos y hasta cierto punto pesimistas, ya que unas estimaciones excesivamente halagüeñas pueden llevar un negocio a la ruina y a no saber reaccionar ante la adversidad. Se señala que para evitar repeticiones se indica que a partir de ahora hasta el final del proyecto las cantidades reflejadas no incluyen el valor del IVA salvo que se mencione expresamente lo contrario.

Las previsiones de ventas más complicadas de hacer y que mayor error suelen tener son las del primer año, ya que no hay datos previos a la apertura del negocio y hay más incertidumbre. En cambio, a medida que avanzan los años hay más datos a consultar, y las previsiones se pueden ir revisando y ajustando más a la realidad. Además las estimaciones del primer año son muy importantes porque las de los siguientes años se obtienen utilizándolas como referencia ya que los clientes, alumnos y socios aumentarán porcentualmente cada año, pero la actividad se edifica en torno a las estimaciones iniciales.

Para realizar la estimación de las ventas del club hay que tener en cuenta que va a haber estacionalidad de tres tipos, que son:

- Estacionalidad horaria: Habrá horas de mayor y de menor afluencia en función de la jornada laboral y de otros factores. Esto se ha tenido en cuenta a la hora de fijar los precios y ya se ha comentado ampliamente en apartados anteriores.
- Estacionalidad diaria: Dentro de los días laborables habrá más jugadores los jueves y sobre todo los viernes que el resto de días por la proximidad del fin de semana. Igualmente, en un principio se podría esperar que en los fines de semana la ocupación aumentase algo con respecto a los días de diario al tener la gente más tiempo de ocio, pero al estar el centro en un polígono industrial esta tendencia podría quedar compensada.
- Estacionalidad mensual: En algunos meses de verano, en concreto en julio y agosto, se dará una menor afluencia debido a que muchas personas se van de vacaciones. Además, en estos meses la actividad laboral suele disminuir por lo que la afluencia en los días laborables también se verá perjudicada.



Figura 72. Reloj y calendario representativos de la estacionalidad.

Las estimaciones de ocupación y de ventas se van a hacer referidas al periodo de un año. No se van a hacer estimaciones mes a mes, pero si se viera el primer año que este factor estacional mensual afecta mucho a las previsiones anuales se trataría de corregir así como si se observara mucha variación de un mes a otro. También es evidente que en los primeros meses de vida de la empresa la ocupación irá aumentando de forma que en el primer mes será menor que en el segundo y así en los meses sucesivos al menos hasta el sexto. Este factor también es tenido en cuenta al realizar la estimación anual de las ventas y alquileres.

Al hacer las estimaciones de ocupación no se va a diferenciar entre los diferentes días de la semana. Esto se debe a que en un principio se podría pensar que los fines de semana puede haber más clientes que en los días laborables al tener más tiempo libre y no estar ocupados, pero la localización del club, cercana a las empresas, puede contrarrestar este efecto. Además, al no haber datos previos es difícil prever cuál será la diferencia entre, por ejemplo, un viernes y un lunes, y puede que sea mínima. Tampoco se van a dar porcentajes horarios, ya se sabe que durante el día habrá horas de mayor y de menor concurrencia.

El club Padel Henares tiene dos competidores directos, uno es un club privado del que se va a diferenciar en el precio y el otro es una instalación municipal, de la que se diferenciará en la calidad de las instalaciones, las actividades y las ofertas de socios y clases, ya que es inviable mejorar el precio de alquiler de una instalación pública o municipal. Para poder ofertar precios competitivos e inferiores al competidor privado se debe tener una ocupación media suficiente para hacer frente a los altos y variados gastos, pero no se debe hacer una estimación demasiado optimista que no se alcanzará con casi total seguridad el primer año en la vida del negocio.

Finalmente se ha estimado que va a haber una ocupación media anual del 55% para el alquiler de pistas, sin discriminar entre los diferentes días de la semana. Pueden parecer un porcentaje algo bajo o poco ambicioso, pero es mejor pecar de pesimista o cauto que pasarse con las previsiones de ventas. Es preferible estimar una ocupación media inferior a la que luego realmente pueda darse, que estimar un porcentaje superior al real, ya que esto último puede suponer unos gastos excesivos en compras de mercancía, materiales o sueldos que luego no se pueden mantener y habrá que realizar planes alternativos para absorber estos costes. Se espera una ocupación

media aproximada del 75% en hora punta y de entre el 35% y el 40% en horas valle, que da ese porcentaje medio aproximado del 55%.

Una vez se ha fijado la ocupación media, se debe calcular el precio medio de las pistas para determinar los ingresos que se prevén por el alquiler de pistas. Tal y como se estableció en el plan de marketing, los precios del club Padel Henares dependen del día de la semana y de la hora del día, Además los días laborables el centro abre 14,5 horas y el fin de semana, 13,5 horas. Aunque se vaya estimar la misma ocupación todos los días, hay distintas tarifas según los días y horarios, lo que obliga a estimar un precio medio teniendo en cuenta esas diferencias entre días laborables y fines de semana y festivos.

Haciendo cálculos, teniendo como base los precios fijados en el plan de marketing, el precio medio del alquiler de lunes a viernes es de 8,49 €, en cambio, el precio medio de alquiler en fines de semana y festivos es de 9,24 €. Contando con que de lunes a viernes el centro abre 14,5 horas, con una ocupación media de las pistas del 55%, se obtienen unos ingresos de 101.561,63 € anuales. En fines de semana y festivos el centro abre 13,5 horas y teniendo en cuenta el 55% de ocupación de pistas los ingresos ascienden a 44.868,97 €/año. Sumando ambas cifras los ingresos anuales totales por el alquiler de pistas son de 146.430,60 €.

La segunda fuente de ingresos de la empresa son las cuotas de los socios. El club tiene dos cuotas diferentes y realizando los correspondientes cálculos se obtiene una cuota media de 18,60 € mensuales por socio. La cantidad de socios se estima en 160, lo que produce unos ingresos anuales de 35.712,00 € el primer año.

La tercera vía de obtención de ganancias es la relacionada con las clases de pádel. El número de alumnos que van a recibir clases se tasa en 65, además se estima que cada socio dará una media de 4 horas mensuales y que el precio medio de 1 hora de clase por persona es de 10,74 €. Esto hace un total de 30.716,40 € anuales que se ingresan por las clases durante los primeros 11 meses de vida del club, ya que en el mes de agosto no habrá clases debido a las vacaciones que toma el profesor.



Figura 73. Profesor dando una clase a sus alumnos.

Además hay que tener en cuenta la venta de artículos en la tienda como pelotas, palas y camisetas, y el alquiler de toallas, palas y pelotas, que se estiman en 800,00 €/mes lo que hace un total de 9.600,00 € anuales por la venta y alquiler de estos productos el primer año.

Las ventas de comida y bebida de las máquinas vending también reportarán beneficios. Las máquinas vending no son propiedad del club sino de la empresa instaladora que se encarga de la reposición, mantenimiento y reparación de estas máquinas sin coste alguno para el club. De esta forma los beneficios que se obtienen son en su mayoría para la empresa instaladora y el centro se queda con un pequeño porcentaje. Se estima que la empresa propietaria de las máquinas se queda con un 80% de los beneficios y el club con el 20% restante, aunque estas condiciones se negociarán y establecerán por escrito mediante la firma de un contrato de un año de duración. Se estiman unas ventas de 700,00 € mensuales, por lo que el club obtendrá 140,00 € mensuales por este concepto, que suponen un ingreso anual de 1.680,00 €.

Igualmente se tienen en cuenta los ingresos que se obtengan de patrocinios y por organización de torneos. Por los patrocinios de las pistas, de las camisetas o anunciarse de alguna forma en el club se espera obtener 2.000 € el primer año y por la organización de torneos se calcula la obtención de 1.000 € también este primer año.

De esta forma, si se suman todos los ingresos del primer año se llega a una cantidad total de 227.139,00 €.

Actividad	Ingresos del primer año
Alquiler de pistas	146.430,60 €
Cuotas de socios	35.712,00 €
Clases de pádel	30.716,40 €
Venta y alquiler de artículos de pádel	9.600,00 €
Patrocinadores o anunciantes	2.000,00 €
Venta de comida y bebida	1.680,00 €
Organización de torneos	1.000,00 €
Total	227.139,00 €

Figura 74. Ingresos del club según las diferentes actividades durante el primer año.

6.2 INVERSIÓN Y GASTOS INICIALES Y FINANCIACIÓN

Primero se debe saber cuánto dinero hay que invertir y gastar en el club para poder abrirlo y luego cuánto va a aportar a nivel particular el director, único socio y propietario del centro. Una vez se sepa esto, se podrá hacer una estimación del dinero que se necesita pedir prestado a una entidad financiera para iniciar las actividades y poder así elegir la mejor opción de financiación.

En segundo lugar, hay que considerar que una gran parte de los fondos obtenidos se emplearán en la compra de los elementos necesarios para comenzar con el negocio como pueden ser el mobiliario, los accesorios informáticos, los productos de la tienda, la construcción de las pistas o las reformas del local. Además hay que alquilar la nave unos meses antes de su apertura para poder hacer las reformas necesarias e instalar todos los elementos citados. Se considera que son necesarios dos meses para llevar a cabo la obra por completo, en los que habrá que hacer frente a otros gastos como la luz, el agua, y la limpieza posterior a la obra. Igualmente, será necesario desembolsar

dinero para la inscripción de la empresa en el Registro Mercantil y para otros múltiples trámites de apertura y de obtención de permisos, como la licencia de obras, que se expondrán detalladamente en el capítulo del plan jurídico. Las cantidades que se deben afrontar para poder realizar la apertura del negocio, expresadas en euros y sin incluir la tesorería mínima operativa que hay que tener en el negocio, se exponen a continuación:

Concepto	Importe
Construcción de las pistas de pádel	69.000,00
Reforma de las instalaciones	30.000,00
Alquiler de la nave durante 2 meses	12.000,00
Taquillas, duchas, lavabos, mesas, sillas, sillones y otro tipo de mobiliario	10.000,00
Proyecto técnico de obra y apertura, licencia de actividad, licencia de obra y otras licencias, permisos y tasas municipales	4.000,00
Gastos de constitución y ampliación de capital	4.000,00
Ordenadores, tablets, televisión y demás dispositivos informáticos	3.250,00
Servicios de agua, luz y teléfono durante 2 meses	1.200,00
Día de la inauguración	800,00
Stock inicial	800,00
Creación de la web y otras plataformas informáticas	750,00
Publicidad, realización y distribución de folletos	700,00
Servicio intensivo de limpieza tras la obra	500,00
Estudio de mercado e informe de marketing	300,00
Total	137.300,00

Figura 75. Inversión y gasto a realizar, para la apertura del centro, sin incluir la tesorería inicial.

Amortización

Hay un Plan General de Contabilidad de Pequeñas y Medianas Empresas donde se indica el diferente tratamiento contable de los impactos económicos que soporta una empresa para poder iniciar su andadura. Así, este plan refleja los elementos que se pueden amortizar y cuáles no.

Así de la Figura 75, los elementos que se van a considerar amortizables, son:

- Construcción de las pistas de pádel.
- Reforma de las instalaciones.
- Taquillas, duchas, lavabos, mesas, sillas, sillones y otro tipo de mobiliario.
- Ordenadores, tablets, televisión y demás dispositivos informáticos.

Todos estos elementos se van a considerar inmovilizado material y suman un total de 112.250,00 €. Se va a realizar una amortización lineal y considerar que el valor residual es 0. La elección del período de amortización no se puede realizar al azar puesto que existen una serie de tablas de amortización para saber este período, pero hay elementos de difícil clasificación dentro de estas tablas debido a que son genéricas y no llegan a especificar algo en cuanto a construcciones tales como pistas de pádel. En cambio hay otros elementos que si están más claros como el material informático. Teniendo en cuenta esta consideración y las tablas señaladas, se va a determinar en 10 años el período de amortización de las pistas de pádel, la reforma de las instalaciones y las taquillas, duchas y demás mobiliario. El gasto de amortización de estos elementos es de 10.900,00 € al año. Por otro lado, los ordenadores y dispositivos informáticos se van a amortizar en 5 años, lo que va a suponer un gasto anual de amortización de 650,00 €. En total los gastos de amortización sumarán 11.550,00 €/año durante los primeros 5 años de vida del negocio.

Tipo de elemento	Coeficiente lineal máximo	Periodo de años máximo
Obra civil		
Obra civil general.	2 %	100
Pavimentos.	6 %	34
Infraestructuras y obras mineras.	7 %	30
Centrales		
Centrales hidráulicas.	2 %	100
Centrales nucleares.	3 %	60
Centrales de carbón.	4 %	50
Centrales renovables.	7 %	30
Otras centrales.	5 %	40
Edificios		
Edificios industriales.	3 %	68
Terrenos dedicados exclusivamente a escombreras.	4 %	50
Almacenes y depósitos (gaseosos, líquidos y sólidos).	7 %	30
Edificios comerciales, administrativos, de servicios y viviendas.	2 %	100
Instalaciones.		
Subestaciones. Redes de transporte y distribución de energía.	5 %	40
Cables.	7 %	30
Resto instalaciones.	10 %	20
Maquinaria.	12 %	18
Equipos médicos y asimilados.	15 %	14
Elementos de transporte		
Locomotoras, vagones y equipos de tracción.	8 %	25
Buques, aeronaves.	10 %	20
Elementos de transporte interno.	10 %	20
Elementos de transporte externo.	16 %	14
Autocamiones.	20 %	10
Mobiliario y enseres		
Mobiliario.	10 %	20
Lencería.	25 %	8
Cristalería.	50 %	4
Útiles y herramientas.	25 %	8
Moldes, matrices y modelos.	33 %	6
Otros enseres.	15 %	14
Equipos electrónicos e informáticos. Sistemas y programas		
Equipos electrónicos.	20 %	10
Equipos para procesos de información.	25 %	8
Sistemas y programas informáticos.	33 %	6
Producciones cinematográficas, fonográficas, videos y series audiovisuales.	33 %	6
Otros elementos.	10 %	20

Figura 76. Tablas de amortización de 2015.

Gastos de primer establecimiento y gastos de constitución

En cuanto a otros elementos relacionados con el impacto económico de la apertura de la empresa y que no se consideran amortización se encuentran los gastos de primer establecimiento que según el Plan General Contable para PYMES, desde el año 2007 *“se contabilizan en la cuenta de pérdidas y ganancias como gastos del ejercicio en el que se incurran”*. En cambio, los gastos de constitución y ampliación de *capital* *“se imputan directamente al patrimonio neto de la empresa sin pasar por la cuenta de pérdidas y ganancias de forma que lucirán en el estado de cambios en el patrimonio neto formando parte del conjunto de variaciones del patrimonio neto del ejercicio”*.

Los gastos de constitución y ampliación de capital tienen carácter obligatorio y son imprescindibles para la creación de la empresa o la ampliación de capital. Tienen

talante jurídico como registros mercantiles, impuestos, escrituras notariales, etc. Por otra parte, los gastos de primer establecimiento son los necesarios para que la empresa creada inicie su actividad productiva como pueden ser los gastos de publicidad de lanzamiento, los de estudio de mercados, los de marketing, etc. Entrando más en profundidad, el Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas del Ministerio de Economía y Hacienda define los gastos de primer establecimiento como *“los originados por operaciones de naturaleza técnica y económica, previas al inicio de la actividad de la empresa o con motivo de ampliaciones de capacidad de la misma, necesarias para su normal funcionamiento y cuyo importe no pueda imputarse directa o indirectamente a la producción de bienes y servicios concretos, con las siguientes características:*

- a) Deben referirse al período de desarrollo previo al inicio de la actividad.*
- b) Deben ser necesarios para empezar la actividad productiva.*
- c) Deben tener naturaleza técnico-económica.”*

Teniendo en cuenta estas características en el caso de Padel Henares se van a considerar como gastos de primer establecimiento, debido a que se incurre en ellos antes de iniciar la actividad y son necesarios, los siguientes:

- Alquiler de la nave durante 2 meses previos a la apertura.
- Servicios de agua, luz y teléfono durante 2 meses previos a la apertura.
- Servicio intensivo de limpieza tras la obra.
- Proyecto técnico de obra y apertura, licencia de actividad, licencia de obra y otras licencias, permisos y tasas municipales.
- Gastos debidos a la creación de la web y del resto de plataformas informáticas.
- Gastos del día de la inauguración.
- Gastos iniciales de publicidad, realización y distribución de folletos.
- Estudio de mercado e informe de marketing.

En total todos estos gastos de primer establecimiento ascienden a 20.250,00 €.

Préstamo

Como queda reflejado en la Figura 75, el impacto inicial en cuanto a la inversión y los gastos iniciales es bastante importante. El mayor impacto económico inicial lo va a copar la construcción de las pistas de pádel, seguida de la reforma de las instalaciones.

Obviamente un club no se puede abrir sin seguro, sin dispositivos de seguridad o sin trabajadores, pero en estos gastos se incurrirá después de la apertura del club, tras el primer mes de vida, y no antes, por eso no se han tenido en cuenta. La inversión y gastos iniciales suman un total de 137.300,00 €, a lo que habrá que sumar la tesorería inicial del negocio.

El único socio de Padel Henares S.L.U. va a aportar un capital de 60.000,00 €, por lo que el resto de dinero que se necesita se solicitará a alguna entidad financiera. Como un negocio no se puede abrir sin tener dinero disponible, la cantidad que se va a pedir al banco va a ser de 90.000,00 €. De esta forma, se van a tener 12.700,00 € como tesorería mínima operativa inicial, siendo el desembolso inicial total de 150.000,00 €. A la hora de pedir al banco los 90.000,00 €, hay que estar atentos ya que algunos préstamos pueden tener una comisión de apertura o de otro tipo, que habitualmente se pagan al formalizar el acuerdo con la entidad financiera.

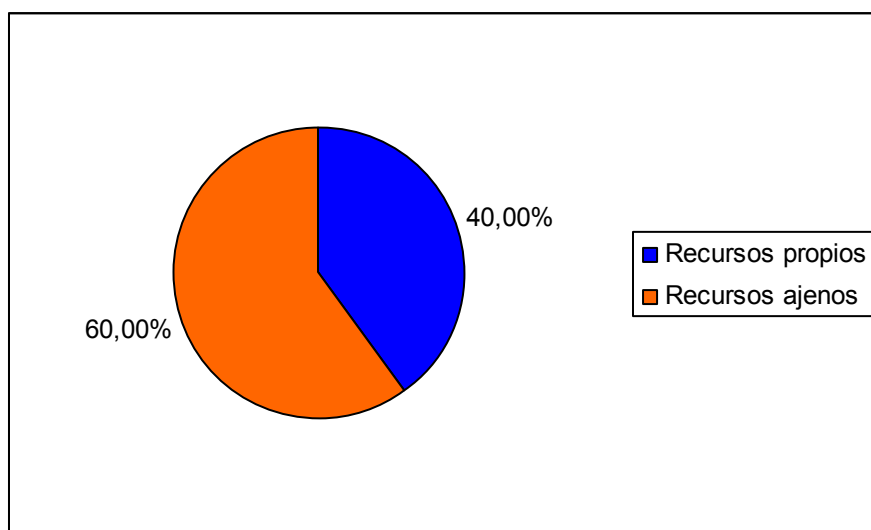


Figura 77. Estructura de la financiación de la inversión y los gastos iniciales.

Otra idea que se ha tenido en cuenta y estudiado, es pedir una línea de crédito con un límite de 90.000,00 € en vez de un préstamo, de forma que se pueda ampliar la cantidad en función de las necesidades que surjan. Algunas de las diferencias entre un préstamo y una línea de crédito son las siguientes:

- En la línea de crédito el beneficiario va disponiendo del dinero según lo vaya necesitando con un límite establecido mientras que en el préstamo la entrega del dinero se hace una vez se firma el contrato.
- Los préstamos comerciales tienen mayor tasa de interés pero suele ser fija, en cambio, las líneas de crédito suelen tener menores tasas de interés pero variables. Además, en las líneas de crédito se pagan intereses por el capital dispuesto y comisiones sobre la parte del crédito de la que no se ha hecho uso.
- En los préstamos el banco presta una cantidad de dinero fija mientras que en la líneas de crédito se dispone de una cuenta de crédito que tiene un límite.

Analizando las dos opciones, por una parte la línea de crédito permite cierta holgura económica y es más flexible, pero por otra hay que tener cuidado con los intereses que el prestatario puede tener si decide ampliar el dinero pedido, aunque finalmente no lo use en su totalidad. Se va a optar por el préstamo bancario debido a que la idea es pedir una cantidad única, usarla para costear la inversión y no ampliarla posteriormente, además de por el hecho mencionado de que se quiere tener un interés fijo y en este aspecto es más competitivo el préstamo.

Una vez conocida la cuantía del préstamo a pedir, ahora hay que pensar en el tipo de financiación que se quiere. El préstamo va a tener una cuota mensual, está claro que cuanto menos plazo de tiempo se tenga para devolver el préstamo, mayor es el impacto mensual; en cambio cuanto mayor es el plazo menor es la cuota mensual pero mayores son los intereses a pagar. Considerando estas circunstancias y como las previsiones de las cuentas se van a hacer a 5 años vista, el préstamo se devolverá durante un plazo 5 años, es decir, que se pagarán 60 cuotas mensuales.

En cuanto a los requisitos de financiación, puede que un tipo de interés variable, que tiene en cuenta un índice de referencia que suele ser el Euribor, que actualmente está en el 0,162%, más un margen diferencial o porcentaje, tenga unas buenas condiciones

y pueda ser atractivo actualmente pero con los intereses variables siempre se corre cierto riesgo. El préstamo se va a pedir a cinco años y no se sabe a ciencia cierta como van a reaccionar los mercados de aquí a unos años, además con la actual crisis de gobierno griega hay cierta inestabilidad. Como con este tipo de interés hay cierta incertidumbre y riesgo, se va a optar por una financiación más segura con un interés de tipo fijo.

A la hora de elegir la entidad financiera hay que fijarse en diferentes características del préstamo como son el tipo de interés, el TAE para evitar sorpresas en forma de comisiones, la cantidad máxima que la entidad puede dar, el plazo máximo de devolución y si hay algún tipo de comisión de apertura o de otro tipo. En el caso de Padel Henares se trata de una pyme, hay entidades que tienen convenios con el Instituto de Crédito Oficial para financiar a pymes y emprendedores, es el caso de Bancos como el Santander o Bankia. Hay otros bancos como el Sabadell que ofrecen productos interesantes como el préstamo Emprendedor con hasta 12 meses de carencia, intereses fijos y hasta 5 años de plazo de devolución.

Analizando la información sobre diferentes bancos y sus productos, se va a pedir un préstamo a una entidad bancaria, en principio el Banco Sabadell será la primera opción, con unas condiciones que se resumen a continuación:

- Cantidad: 90.000 €.
- Tipo de interés: Fijo del 7% anual.
- No habrá otras comisiones como las de apertura o estudio de viabilidad.
- Plazo de devolución: 60 meses.
- Carencia de 2 meses.
- Cuotas mensuales constantes.
- Amortización francesa.

Cómo se aprecia en los requisitos del préstamo, no existe ningún tipo de comisión ni de apertura ni por el estudio de viabilidad del prestamista. La carencia es de 2 meses, debido a que como se ha dicho hay que tener el centro abierto 2 meses antes de la inauguración para hacer las obras y reforma, por lo que se quiere empezar a pagar las

cuotas una vez esté abierto y funcionando el centro. Este plazo de carencia se contempla en las propias condiciones del préstamo y no va a suponer que se tenga que pagar una comisión añadida, la única diferencia es que si el préstamo se pidiera sin carencia el tipo de interés sería ligeramente inferior.

La amortización francesa es el sistema que tienen la mayoría de bancos para amortizar los préstamos que realizan. Se basa en que la cuota permanece constante a lo largo de los meses, pero en los primeros meses del préstamo se paga una cantidad elevada de intereses, mientras que en los últimos meses del préstamo casi todo lo que se paga es capital y los intereses son bajos. Es decir, que el capital se amortiza de forma creciente y los intereses son decrecientes al calcularse sobre el saldo. En el caso del centro Padel Henares la cuota mensual a pagar es de 1.782,11 €, lo que supone que los pagos anuales ascienden a 21.385,29 € y el dinero total que se devuelve al banco al final de los 60 meses suma 106.926,47 €. Los intereses que se pagan en total durante los 5 años ascienden a 16.926,47 €.

A continuación, se muestra una comparativa entre los intereses y la devolución del capital que Padel Henares debe pagar cada año con el sistema de amortización francesa. Todas las cantidades van expresadas en euros.

AÑO	INTERESES	AMORTIZACIÓN
1	5.806,48	15.578,82
2	4.680,28	16.705,01
3	3.472,68	17.912,62
4	2.177,77	19.207,52
5	789,26	20.596,03
Total	16.926,47	90.000,00

Figura 78. Comparativa anual entre el pago de intereses del préstamo y la devolución del capital.

El desglose pormenorizado de los pagos del préstamo, se muestra en el capítulo de anexos, como Anexo 1, donde todas las cantidades van expresadas en euros.

6.3 CUENTA DE RESULTADOS

Antes de empezar a analizar la viabilidad de la empresa y los cálculos correspondientes, se señala que para realizar la cuenta de resultados, tesorería, balance y otros cálculos económicos se van a realizar las siguientes hipótesis:

- Se va a considerar que todos los pagos y cobros se realizan al contado. La tesorería va a permitir a la empresa pagar al contado y ahorrar de esta forma costes financieros derivados.
- No se va a tener en cuenta el IVA al ser este un impuesto neutro y por tanto se considera que este impuesto no va a afectar a las decisiones económicas de la empresa.
- Tampoco se va a tener en cuenta en el balance las retenciones del IRPF y Seguridad Social por ser su impacto mínimo y para evitar desvirtuar el disponible en caja y bancos.
- En cuanto al Impuesto de Sociedades se va a considerar del 25% que es el tipo de gravamen dispuesto en el proyecto de ley de este impuesto para 2016 para empresas con una cifra de negocio menor a 5 millones de euros y con una plantilla inferior a 25 empleados.
- En el balance, el impuesto de sociedades aunque se va a reflejar en el correspondiente ejercicio, debido a que se paga en los 25 días siguientes a los 6 meses después del cierre del período impositivo, afectará al disponible del siguiente ejercicio. Pero para los cálculos que tienen en cuenta los flujos de caja, como el Payback, VAN o TIR, se va a quitar la cantidad correspondiente a este impuesto en el mismo ejercicio porque en caso contrario se estaría incrementando la tesorería con un dinero que se tiene que reservar para pagarlo 6 meses después.
- Los gastos de establecimiento se van a incluir en la cuenta de pérdidas y ganancias de antes de la apertura del negocio, puesto que es el ejercicio en el que incurren.

Al igual que se ha reflejado la importancia de estimar los ingresos del primer año, también es básico estimar, de la forma más cercana a la realidad, los gastos en los

primeros 12 meses ya que será el origen del que partirán las estimaciones de gastos para los siguientes años. Si se fuera demasiado optimista estimando los gastos, se podrían dar situaciones de riesgo para la empresa que no sólo afectarían a este año sino, de forma que las estimaciones para los años posteriores seguirían sumando errores, siendo así muy inexactas, y habría que rehacerlas. Se señalan a continuación una serie de puntualizaciones sobre la evolución de los ingresos y gastos a lo largo de los años:

- Los ingresos por patrocinadores o anunciantes y por la organización de torneos se incrementarán un 10% anualmente.
- Se estima que tanto el número de alumnos que reciben clases de pádel como el número de socios aumente un 10% cada año.
- Los ingresos por ventas de productos de la tienda y de los alimentos crecerán un 6% anualmente.
- La ocupación media del alquiler de pistas se incrementará un 5% cada año, tanto en días laborables como en fines de semana y festivos, pasando del 55% inicial al 75% del quinto año.
- Todos los cálculos se realizarán bajo el supuesto de que los precios permanecen constantes a lo largo de los 5 primeros años, siempre y cuando los beneficios permitan congelar estos precios.
- El gasto en publicidad subirá un 10% al año.
- Los gastos en compras de productos de la tienda y en material de oficina aumentarán al año un 6%.
- Los gastos de luz, agua e internet subirán un 4% al año.
- Los seguros verán incrementado su precio a un ritmo del 3% anual.
- El gasto en sueldos y en las labores de mantenimiento crecerá anualmente a un ritmo del 2%.
- El coste de la asesoría jurídica, laboral y financiera, de la consultoría de marketing, de las empresas de seguridad, informática y limpieza aumentará también un 2% al año.

- El alquiler de la nave, los cursos sobre medioambiente y el servicio de prevención de riesgos laborales verán incrementado su coste un 1% al año.

A continuación, en la Figura 79, se representa la cuenta de pérdidas y ganancias de la empresa Padel Henares desde su apertura, en el año 2016, hasta el año 2020. Todas las cifras van expresadas en euros, y se refieren al periodo que va del 1 de septiembre al 31 de agosto. Analizando esta figura se puede observar que la empresa va a dar beneficios a final de ejercicio que se van a ir incrementando progresivamente año a año. El primer ejercicio, que comprende del 1 de septiembre de 2016 al 31 de agosto de 2017, es el periodo más difícil como cabía esperar. En este primer año, la ocupación media de las pistas y el número de socios y alumnos es el más bajo de todos los periodos, debido a que es el año de la implantación, por eso es el año con un beneficio menor. Por otra parte, hay una serie de gastos de primer establecimiento que se van a incluir en la cuenta de resultados del ejercicio 0, es decir, antes de abrir el centro. El progreso anual del beneficio es bastante bueno, creciendo año tras año y llegando a unas cifras altas en el cuarto y quinto periodo.

CUENTA DE RESULTADOS						
Concepto	Ejerc 0	Ejercicio 1	Ejercicio 2	Ejercicio 3	Ejercicio 4	Ejercicio 5
Alquiler de pistas		146.430,60	159.742,48	173.054,35	186.366,22	199.678,10
Cuotas de socios		35.712,00	39.283,20	43.300,80	47.541,60	52.228,80
Clases de pádel		30.716,40	34.024,32	37.332,24	41.112,72	44.893,20
Venta de artículos de pádel		9.600,00	10.176,00	10.786,56	11.433,75	12.119,78
Patrocinadores o anunciantes		2.000,00	2.200,00	2.420,00	2.662,00	2.928,20
Venta de alimentos		1.680,00	1.780,80	1.887,65	2.000,91	2.120,96
Organización de torneos		1.000,00	1.100,00	1.210,00	1.331,00	1.464,10
Ingresos		227.139,00	248.306,80	269.991,60	292.448,20	315.433,14
Alquiler de la nave		72.000,00	72.720,00	73.447,20	74.181,67	74.923,49
Sueldos		90.033,11	91.833,77	93.670,45	95.543,86	97.454,73
Gastos de primer establecimiento	20.250,00					
Luz, agua, teléfono e internet		7.200,00	7.488,00	7.787,52	8.099,02	8.422,98
Compra de artículos de pádel		5.000,00	5.300,00	5.618,00	5.955,08	6.312,38
Limpieza, seguridad e informática		6.000,00	6.120,00	6.242,40	6.367,25	6.494,59
Asesorías		3.500,00	3.570,00	3.641,40	3.714,23	3.788,51
Publicidad		1.000,00	1.100,00	1.210,00	1.331,00	1.464,10
Seguros		800,00	824,00	848,72	874,18	900,41
Labores de mantenimiento		1.000,00	1.020,00	1.040,40	1.061,21	1.082,43
Prevención de riesgos laborales		500,00	505,00	510,05	515,15	520,30
Cursos de medioambiente		250,00	252,50	255,03	257,58	260,15
Material de oficina y papelería		100,00	106,00	112,36	119,10	126,25
Gastos	20.250,00	187.383,11	190.839,27	194.383,52	198.019,32	201.750,33
EBITDA	-20.250,00	39.755,89	57.467,52	75.608,07	94.428,88	113.682,80
Amortización	-	11.550,00	11.550,00	11.550,00	11.550,00	11.550,00
EBIT		28.205,89	45.917,52	64.058,07	82.878,88	102.132,80
Gastos financieros	-	5.806,48	4.680,28	3.472,68	2.177,77	789,26
BAI	-20.250,00	22.399,42	41.237,24	60.585,40	80.701,11	101.343,54
Impuesto de Sociedades	-	5.599,85	10.309,31	15.146,35	20.175,28	25.335,89
BDI	-20.250,00	16.799,56	30.927,93	45.439,05	60.525,83	76.007,66

Figura 79. Cuenta de resultados de Padel Henares con todas las cifras expresadas en euros.

6.4 FLUJOS DE CAJA O CASH FLOW

Se abrirá el club con una tesorería mínima operativa que asciende a 12.700 €. A continuación se reflejan los flujos de caja de la compañía Padel Henares, todos ellos expresados en euros. El ejercicio 1 hace referencia al período que comprende del 1 de septiembre de 2016 al 31 de agosto de 2017 y así los siguientes. En cuanto al ejercicio 0 hace referencia a los dos meses previos a la apertura del negocio. En la siguiente figura se reflejan los flujos de caja de la empresa, en euros, donde se observa cómo el negocio empieza a generar dinero líquido desde el primer año, que va creciendo gradualmente y que en ningún momento hay falta de liquidez.

CASH FLOW						
Concepto	Ejercicio 0	Ejercicio 1	Ejercicio 2	Ejercicio 3	Ejercicio 4	Ejercicio 5
EBIT		28.205,89	45.917,52	64.058,07	82.878,88	102.132,80
Amortizaciones		11.550,00	11.550,00	11.550,00	11.550,00	11.550,00
Impuestos		-5.599,85	-10.309,31	-15.146,35	-20.175,28	-25.335,89
C. F. Bruto Operaciones		34.156,04	47.158,21	60.461,73	74.253,60	88.346,92
Inversión	-150.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
C. F.Bruto Inversiones	-150.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Devolución capital préstamo		-15.578,82	-16.705,01	-17.912,62	-19.207,52	-20.596,03
Intereses préstamo		-5.806,48	-4.680,28	-3.472,68	-2.177,77	-789,26
C. F. Financiero	90.000	-21.385,29	-21.385,29	-21.385,29	-21.385,29	-21.385,29
C. F. Bruto Operaciones + C. F. Financiero	90.000	12.770,74	25.772,92	39.076,43	52.868,31	66.961,62
Tesorería acum.	12.700,00	25.470,74	51.243,66	90.320,09	143.188,40	210.150,02

Figura 80. Flujos de caja de la empresa Padel Henares.

6.5 BALANCE

A continuación se representa el balance de situación de la empresa Padel Henares donde todas las cifras hacen referencia a euros.

BALANCE						
Concepto	Ejercicio 0	Ejercicio 1	Ejercicio 2	Ejercicio 3	Ejercicio 4	Ejercicio 5
ACTIVO						
ACTIVO NO CORRIENTE	112.250,00	100.700,00	89.150,00	77.600,00	66.050,00	54.500,00
Inmovilizado material						
Pistas e Instalaciones Inversión	99.000,00	99.000,00	99.000,00	99.000,00	99.000,00	99.000,00
Pistas e Instalaciones Amortización		-9.900,00	-19.800,00	-29.700,00	-39.600,00	-49.500,00
Mobiliario Inversión	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00
Mobiliario Amortización		-1.000,00	-2.000,00	-3.000,00	-4.000,00	-5.000,00
Maquinaria informática Inversión	3.250,00	3.250,00	3.250,00	3.250,00	3.250,00	3.250,00
Maquinaria Informática Amortización		-650,00	-1.300,00	-1.950,00	-2.600,00	-3.250,00
ACTIVO CORRIENTE	13.500,00	31.870,60	62.352,97	106.266,44	164.163,68	236.285,91
Existencias	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00
Disponible						
Caja	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00
Bancos	7.700,00	26.070,60	56.552,97	100.466,44	158.363,68	230.485,91
TOTAL ACTIVO	125.750,00	132.570,60	151.502,97	183.866,44	230.213,68	290.785,91
PATRIMONIO NETO Y PASIVO						
PATRIMONIO NETO	35.750,00	52.549,56	83.477,49	128.916,54	189.442,37	265.450,02
Capital	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00
Reservas negativas	-4.000,00	-4.000,00	-4.000,00	-4.000,00	-4.000,00	-4.000,00
Resultados de ejercicios anteriores	0,00	-20.250,00	-3.450,44	27.477,49	72.916,54	133.442,37
Resultados del ejercicio(BDI)	-20.250,00	16.799,56	30.927,93	45.439,05	60.525,83	76.007,66
PASIVO NO CORRIENTE	90.000,00	74.421,18	57.716,17	39.803,55	20.596,03	0,00
Deudas bancarias	90.000,00	74.421,18	57.716,17	39.803,55	20.596,03	0,00
PASIVO CORRIENTE	0,00	5.599,85	10.309,31	15.146,35	20.175,28	25.335,89
Hacienda acreedora Impuesto de Sociedades	0,00	5.599,85	10.309,31	15.146,35	20.175,28	25.335,89
TOTAL PASIVO	125.750,00	132.570,60	151.502,97	183.866,44	230.213,68	290.785,91

Figura 81. Balance de la empresa Padel Henares.

En cuanto a este balance se hacen una serie de puntualizaciones:

- Las existencias iniciales en todos los ejercicios serán igual a las finales alcanzando un valor de 800 €, estando integradas por 15 palas, 20 packs de pelotas y 10 camisetas.
- Los 20.250 € de resultado del ejercicio 0 hacen referencia a los gastos de primer establecimiento.
- Los 4.000 € de reservas negativas se refieren a los gastos de constitución del negocio.

Los resultados del balance son halagüeños ya que a medida que avanzan los años el patrimonio neto aumenta de forma significativa, además el activo no corriente va disminuyendo y el activo corriente se va multiplicando debido al incremento sustancial de tesorería.

6.6 RATIOS

La importancia de los ratios radica en que son un indicativo de diferentes aspectos económicos de la empresa tales como liquidez, rentabilidad, endeudamiento o productividad. Se van a diferenciar dos tipos: los que hacen referencia al proyecto en general y los referidos a cada ejercicio del negocio.

6.6.1 RATIOS ECONÓMICOS GENERALES DEL PROYECTO

En la siguiente tabla se representan unos ratios, como son el VAN, la TIR y el Payback o período de recuperación, que analizan el resultado del proyecto durante el conjunto de los cinco primeros años. Se va a hacer una diferenciación entre estos ratios calculados por una parte sin financiación o no apalancada, que mide la rentabilidad real del negocio, es decir, suponiendo que toda la inversión inicial se financia con capital del socio y donde se tienen en cuenta los flujos de caja de operaciones; por otra parte con financiación o apalancada, donde se tiene en cuenta la financiación propuesta, como inversión se considera la aportación del socio y en los flujos de caja se van a tener en cuenta los respectivos pagos anuales al banco por la devolución del préstamo e intereses.

RATIOS GENERALES DEL PROYECTO			
SIN FINANCIACIÓN		CON FINANCIACIÓN	
VAN	92.103,97 €	VAN	94.420,04 €
TIR	24,40%	TIR	42,02%
Payback	3,11 años	Payback	2,55 años

Figura 82. Ratios generales del proyecto.

Como se observa en la Figura 82, para ambos casos, el Valor Actual Neto es mayor que cero claramente por lo que se generarán más cobros que pagos. La TIR supera claramente el 7%, que es el interés al que el banco presta a Padel Henares el dinero. En cuanto al Payback es en el primer caso de 3 años, 1 mes y 10 días y en el segundo caso de 2 años, 6 meses y 20 días. Es decir, que a todos los efectos estos indicadores hablan claramente de la viabilidad del proyecto, ya que es un negocio claramente rentable.

Se puede observar como el VAN, la TIR y el Período de Recuperación en el segundo caso, en el supuesto apalancado, son mejores que en el primer caso, sobre todo la TIR que casi es el doble. Esto es debido a que el capital social que aporta el único socio de la empresa es más de un 30% inferior a la financiación que presta el banco, por lo que se tarda algo menos en recuperar este capital y los ratios dan mejores datos.

6.6.2 RATIOS ECONÓMICOS DEL PERÍODO

Se van a analizar también, período a periodo, características como el apalancamiento o la liquidez. para ver como varían estas características a lo largo de los años.

Rentabilidad

Se va a mostrar el ROI o rentabilidad económica o retorno sobre la inversión que indica el beneficio en relación a la inversión realizada, y el ROE o rentabilidad financiera que relaciona el beneficio con los recursos propios que se necesitan para obtenerlo.

Los datos obtenidos han sido los siguientes:

Ratio	Ejercicio 1	Ejercicio 2	Ejercicio 3	Ejercicio 4	Ejercicio 5
ROI	21,28%	30,31%	34,84%	36,00%	35,12%
ROE	31,97%	37,05%	35,25%	31,95%	28,63%

Figura 83. ROI y ROE de la empresa a lo largo de los años.

En cuanto al ROI va creciendo hasta alcanzar el 36% en el cuarto año y el quinto año baja algo, pero los datos son buenos ya que significa que se está obteniendo un beneficio importante de hasta ese 36% en relación a la inversión.

En relación al ROE el máximo se alcanza el segundo año cuando llega al 37,05% y luego va bajando progresivamente hasta el 28,63% del último año, debido a que el patrimonio neto se incrementa en mayor porcentaje que el beneficio. Son buenos datos ya que se está obteniendo un beneficio aceptable comparado con los recursos propios.

Liquidez

Se ha analizado el ratio de liquidez general que indica la capacidad de disponer de efectivo en un momento determinado para poder pagar las obligaciones que tiene la empresa. Los resultados se muestran a continuación, en la siguiente tabla.

Ratio	Ejercicio 1	Ejercicio 2	Ejercicio 3	Ejercicio 4	Ejercicio 5
Liquidez General	5,69	6,05	7,02	8,14	9,33

Figura 84. Ratios de Liquidez anuales de la empresa.

Se puede apreciar que son datos bastante buenos ya que siempre son mayores que 1 y además van creciendo año a año hasta llegar al 9,33 del quinto año. De esta forma siempre hay más activo corriente que pasivo corriente y se puede hacer frente a los pagos a corto plazo.

Solvencia

El ratio de solvencia indica la capacidad financiera de la empresa para hacer frente a las obligaciones que tiene de pago. Tiene en cuenta todos los recursos y bienes disponibles y no únicamente el efectivo. Se enseñan a continuación los valores obtenidos.

Ratio	Ejercicio 1	Ejercicio 2	Ejercicio 3	Ejercicio 4	Ejercicio 5
Solvencia	1,66	2,23	3,35	5,65	11,48

Figura 85. Ratios de solvencia año a año.

Como se puede observar la evolución de este ratio es óptima, sobre todo el último año donde se duplica. Siempre es mayor que 1,5 por lo que la empresa será solvente en todo momento.

Solidez

El ratio de solidez indica la proporción de activos no corrientes que están financiados con recursos propios. Los valores se indican en la tabla siguiente.

Ratio	Ejercicio 1	Ejercicio 2	Ejercicio 3	Ejercicio 4	Ejercicio 5
Solidez	0,52	0,94	1,66	2,87	4,87

Figura 86. Evolución del ratio de solidez en cada ejercicio.

Se observa como el ratio de solidez aumenta en cada ejercicio hasta llegar a un ratio alto del 4,87 de forma que la capacidad de la empresa de financiar sus inversiones a largo plazo con recursos propios es muy alta.

Apalancamiento

Se va a calcular el ratio de endeudamiento que indica lo apalancada que está la empresa entre la financiación a largo y a corto plazo, mediante financiación ajena. Va a indicar la relación entre los recursos ajenos y los recursos propios. Se ve a continuación.

Ratio	Ejercicio 1	Ejercicio 2	Ejercicio 3	Ejercicio 4	Ejercicio 5
Endeudamiento	1,52	0,81	0,43	0,22	0,10

Figura 87. Ratios de endeudamiento anuales de Padel Henares.

Se puede observar como el ratio de endeudamiento va disminuyendo año tras año llegando a ser casi nulo el último ejercicio, lo que es lógico ya que ese año termina el pago de la deuda al banco y por tanto el apalancamiento del negocio es muy pequeño.

6.7 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

El estudio de viabilidad se basa en unas estimaciones que cambian a lo largo de los años. Una pequeña variación en determinados datos puede hacer cambiar de forma sustancial los cálculos del estudio económico. Es el caso del precio de alquiler de pistas y de la ocupación media de éstas, cambios mínimos provocan un cambio grande en el estudio económico. Los ratios del proyecto se ven muy afectados por variaciones en estos parámetros. También el número de alumnos y socios, así como los precios que pagan los clientes por estas actividades influyen en el estudio pero el mayor impacto se lo llevan los dos conceptos anteriores. En la siguiente tabla se muestra la variación de la TIR en función de la ocupación media de las pistas.

Ocupación media el primer año (%)	TIR(%), teniendo en cuenta el crecimiento anual del 5%	TIR(%), sin crecimiento de ocupación anual
30	-17,65	-
35	-8,00	-
40	0,79	-23,03
45	9,01	-9,93
50	16,85	0,95
55	24,40	10,62
60	31,74	19,54
65	38,91	27,95
70	45,96	35,99
75	52,92	43,77
80	59,80	51,34
85	66,23	58,76
90	72,10	66,04
95	77,06	73,23
100	80,33	80,33

Figura 88. Variación de la TIR en función de cambios en el nivel de ocupación de pistas.

Se refleja que en el modelo propuesto, al calcular los ingresos se estimó que la ocupación media anual crecía un 5% con respecto al primer año. De esta forma en la Figura 88 se muestran los cambios en la TIR ante variaciones en la ocupación media, pero en la primera columna se mantiene el crecimiento propuesto mientras que en la segunda columna se estima que no existe este crecimiento anual de forma que la ocupación media se mantiene constante a lo largo de los períodos.

En la siguiente figura se plasman gráficamente las variaciones de la TIR ante cambios en el nivel medio de ocupación.

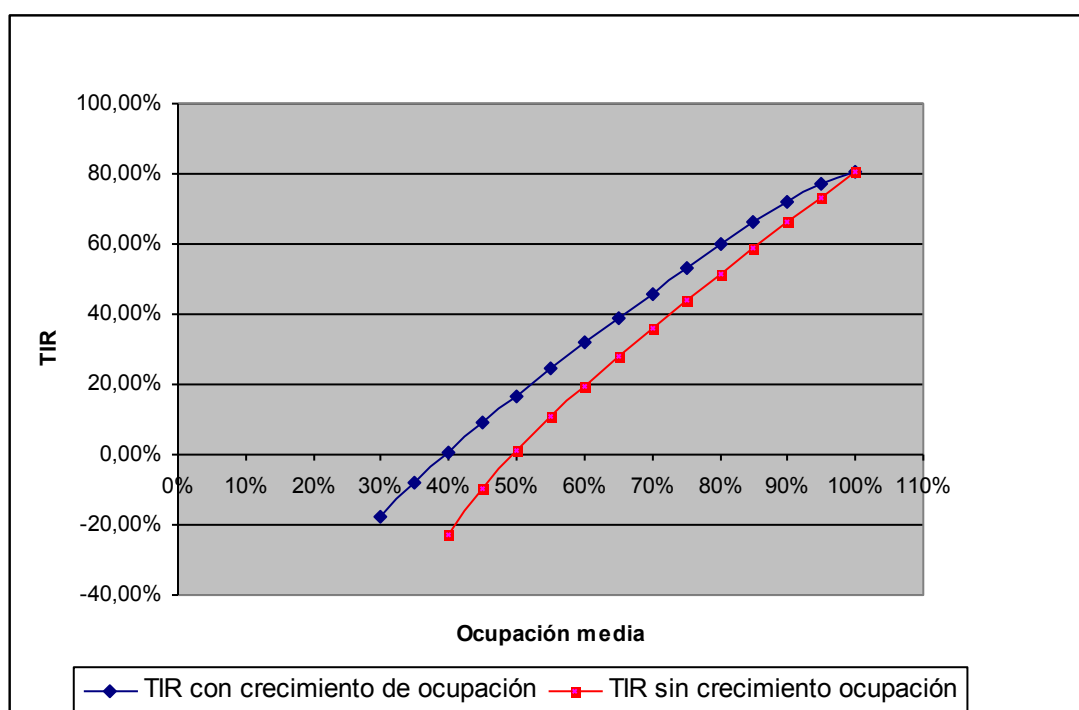


Figura 89. Variación de la TIR frente a cambios en la ocupación media, en los dos casos supuestos.

Si se analizan los datos de la TIR de las Figuras 88 y 89 se ve como ante variaciones pequeñas del 5% de ocupación esta tasa varía significativamente; para ocupaciones altas a medida que aumenta la ocupación la TIR varía menos. Pero, por ejemplo, se observa como con una ocupación en el primer año del 40% la TIR es del 0,79% y si la ocupación sube un 5% la TIR sube al 9,01%, esta diferencia es muy grande ya que supone que el negocio genera beneficio, porque el interés del préstamo es del 7%, o que el negocio sea un fracaso. Lo mismo ocurre con el supuesto de que la ocupación se estanca, donde con valores entre el 50% y el 55% de ocupación la TIR varía más

de un 9%. Por todo ello habrá que corregir las estimaciones anualmente una vez iniciado el negocio.

También se observa al desplazarse por filas en la tabla de la Figura 88 como varía la TIR en función de que haya un crecimiento anual o que no lo haya, especialmente para ocupaciones bajas. Esto indica la importancia del crecimiento anual, ya que aunque el primer año haya un buen nivel de ocupación se debe trabajar para que éste aumente en los siguientes años ya que, por ejemplo, para una ocupación del 50% el primer año, la diferencia entre crecer al ritmo propuesto o quedarse estancado supone una TIR del 16.85% o del 0,95%, es decir, es la diferencia entre una empresa sumamente rentable y otra que no cubre las deudas y se debe cerrar.

En la tabla mostrada a continuación se analizan las variaciones de la TIR en función de cambiar el precio medio de alquiler de las pistas.

Precio medio de alquiler en días laborables (€)	Precio medio de alquiler en fines de semana y festivos (€)	TIR (%)
6,00	6,54	-6,63
6,50	7,09	0,44
7,00	7,63	6,98
7,50	8,18	13,11
8,00	8,72	18,95
8,50	9,27	24,55
9,00	9,81	29,97
9,50	10,36	35,23
10,00	10,90	40,36
10,50	11,45	45,39
11,00	11,99	50,32
11,50	12,54	55,18
12,00	13,08	59,98
12,50	13,63	64,72
13,00	14,17	69,41
13,50	14,72	74,06
14,00	15,26	78,67

Figura 90. Evolución de la TIR en función de cambios en el precio medio de alquiler.

Se deben realizar una serie de aclaraciones sobre esta Figura 90:

- Según las estimaciones realizadas en el modelo propuesto para el cálculo de ingresos, el precio de alquiler en los fines de semana es un 9% superior al de los días laborables, por lo que esto se sigue manteniendo. Se analiza la TIR variando el precio de los días laborables de 50 en 50 céntimos lo que supondrá un incremento proporcional en los precios de los fines de semana y festivos.
- Se muestra únicamente el efecto de subir el precio de alquiler sobre la TIR, pero no se tiene en cuenta los efectos que este incremento puede tener sobre otras variables, ya que al subir el precio obviamente descenderán los clientes.

A continuación se representa gráficamente la evolución que experimenta la TIR ante cambios en el precio medio de alquiler.

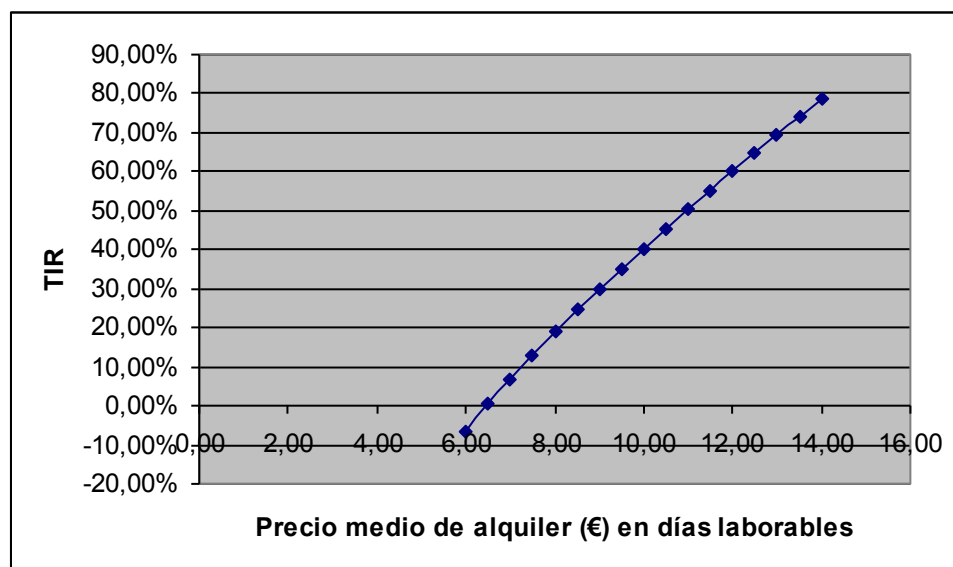


Figura 91. Evolución de la TIR ante cambios en el precio medio de alquiler.

Se observa analizando los datos de la Figuras 90 y 91 cómo variaciones de 50 céntimos en el precio medio de alquiler los días laborables suponen unas variaciones de la TIR sustanciales, sobre todo para precios bajos. De esta forma para un precio en los días laborables de 7,00 € la TIR es del 6,98% y si este precio se sube 50 céntimos la TIR se dispara al 13,11%, lo que vuelve a suponer la diferencia entre no cubrir los gastos de la financiación propuesta o tener un jugoso beneficio. Otra conclusión que

se desprende es que el precio medio mínimo de alquiler en los días laborables deberá estar entre 7,00 y 7,50 €, ya que por menos de ese precio la TIR es inferior al 7%.

Como conclusión global para ambos casos se puede decir que la TIR es muy sensible ante pequeñas variaciones del precio o de la ocupación media especialmente para valores bajos de éstos. A medida que estos valores aumentan, la TIR se muestra menos sensible a ellos.

6.8 ESCENARIO PESIMISTA

Aunque las hipótesis que se han tenido en cuenta anteriormente para realizar la cuenta de resultados, la tesorería, el balance y los ratios son bastante cautas y conservadoras, se va a considerar un escenario algo más agorero para saber hasta qué punto el negocio podría resistir una serie de condiciones negativas. Las circunstancias que prevé este escenario pesimista son las siguientes:

- Interés del crédito sigue siendo del 7%.
- Estimación de la ocupación de las pistas en el primer año del 51% en vez del 55%, y el crecimiento anual será del 4% en vez del 5%.
- Número de socios de 145 en vez de 160, y crecimiento de los socios un 8% anual en vez del 10%.
- Número de alumnos de 55 en vez de 65, y crecimiento anual de estos un 8% en vez del 10%.
- Los ingresos por artículos de pádel y por ventas de alimentos serán un 10% inferiores a las del escenario realista el primer año y su crecimiento anual pasará del 6% al 4%. Los gastos por compras de artículos de la tienda también se reducirán un 10% el primer año y crecerán un 4% anualmente
- Los ingresos por publicidad y por organización de torneos del primer año serán un 10% inferior al escenario realista y crecerán anualmente un 7% en vez del 10%.
- Los ingresos y gastos restantes permanecerán igual que se expuso en el escenario realista.

A continuación se representan la cuenta de resultados, flujos de cash flow, balance y ratios económicos de este supuesto pesimista.

Cuenta de resultados

CUENTA DE RESULTADOS						
Concepto	Ejerc 0	Ejercicio 1	Ejercicio 2	Ejercicio 3	Ejercicio 4	Ejercicio 5
Alquiler de pistas		135.781,10	146.430,60	157.080,10	167.729,60	178.379,10
Cuotas de socios		32.364,00	35.042,40	37.720,80	40.845,60	43.970,40
Clases de pádel		25.990,80	27.881,04	30.243,84	32.606,64	35.442,00
Venta pádel		8.640,00	8.985,60	9.345,02	9.718,82	10.107,58
Patrocinadores o anunciantes		1.800,00	1.926,00	2.060,82	2.205,08	2.359,43
Venta de alimentos		1.512,00	1.572,48	1.635,38	1.700,79	1.768,83
Organización de torneos		900,00	963,00	1.030,41	1.102,54	1.179,72
Ingresos		206.987,90	222.801,12	239.116,37	255.909,08	273.207,05
Alquiler de la nave		72.000,00	72.720,00	73.447,20	74.181,67	74.923,49
Sueldos		90.033,11	91.833,77	93.670,45	95.543,86	97.454,73
Gastos de primer establecimiento	20.250,00					
Luz, agua, teléfono e internet		7.200,00	7.488,00	7.787,52	8.099,02	8.422,98
Compra de artículos de pádel		4.500,00	4.680,00	4.867,20	5.061,89	5.264,36
Limpieza, seguridad e informática		6.000,00	6.120,00	6.242,40	6.367,25	6.494,59
Asesorías		3.500,00	3.570,00	3.641,40	3.714,23	3.788,51
Publicidad		1.000,00	1.100,00	1.210,00	1.331,00	1.464,10
Seguros		800,00	824,00	848,72	874,18	900,41
Labores de mantenimiento		1.000,00	1.020,00	1.040,40	1.061,21	1.082,43
Prevención de riesgos laborales		500,00	505,00	510,05	515,15	520,30
Cursos de medioambiente		250,00	252,50	255,03	257,58	260,15
Material de oficina y papelería		100,00	106,00	112,36	119,10	126,25
Gastos	20.250,00	186.883,11	190.219,27	193.632,72	197.126,13	200.702,31
EBITDA	-20.250,00	20.104,79	32.581,85	45.483,65	58.782,94	72.504,74
Amortización	-	11.550,00	11.550,00	11.550,00	11.550,00	11.550,00
EBIT		8.554,79	21.031,85	33.933,65	47.232,94	60.954,74
Gastos financieros	-	5.806,48	4.680,28	3.472,68	2.177,77	789,26
BAI	-20.250,00	2.748,32	16.351,57	30.460,97	45.055,17	60.165,48
Impuesto de Sociedades	-	687,08	4.087,89	7.615,24	11.263,79	15.041,37
BDI	-20.250,00	2.061,24	12.263,68	22.845,73	33.791,38	45.124,11

Figura 92. Cuenta de resultados, con las cifras en euros, en el escenario pesimista.

De la Figura 92 se extrae que en este escenario negativo la empresa sigue dando beneficio desde el primer año, aunque en este primer año es bajo, que aumenta progresivamente en cada año hasta llegar a una cifra bastante buena el quinto año.

Cash Flow

CASH FLOW						
Concepto	Ejercicio 0	Ejercicio 1	Ejercicio 2	Ejercicio 3	Ejercicio 4	Ejercicio 5
EBIT		8.554,79	21.031,85	33.933,65	47.232,94	60.954,74
Amortizaciones		11.550,00	11.550,00	11.550,00	11.550,00	11.550,00
Impuestos		-687,08	-4.087,89	-7.615,24	-11.263,79	-15.041,37
C. F. Bruto Operaciones		19.417,72	28.493,96	37.868,41	47.519,15	57.463,37
Inversión	-150.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
C. F.Bruto Inversiones	-150.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Devolución capital préstamo		-15.578,82	-16.705,01	-17.912,62	-19.207,52	-20.596,03
Intereses préstamo		-5.806,48	-4.680,28	-3.472,68	-2.177,77	-789,26
C. F. Financiero	90.000	-21.385,29	-21.385,29	-21.385,29	-21.385,29	-21.385,29
C. F. Bruto Operaciones + C. F. Financiero	90.000	-1.967,58	7.108,66	16.483,11	26.133,86	36.078,07
Tesorería acumulada	12.700,00	10.732,42	17.841,09	34.324,20	60.458,06	96.536,13

Figura 93. Cash Flow, con las cifras expresadas en euros, del escenario pesimista.

En la Figura 93 se observa que en este planteamiento negativo, aunque en el primer año se va a obtener un Cash Flow Bruto de Operaciones bastante jugoso de 19.417,72 €, la tesorería disminuye en casi 1.967,58 € al tener que hacer frente a los pagos al banco, por lo que se va a tener que echar mano de la tesorería inicial. Salvado este escollo inicial, en los siguientes años la tesorería se va a ir incrementando hasta alcanzar un acumulado de 96.536,13 € que es una cifra moderadamente buena si se tiene en cuenta que el capital social aportado es de 60.000 € y que la tesorería con la que se empieza el negocio es de 12.700 €.

Balance

BALANCE						
Concepto	Ejercicio 0	Ejercicio 1	Ejercicio 2	Ejercicio 3	Ejercicio 4	Ejercicio 5
ACTIVO						
ACTIVO NO CORRIENTE	112.250,00	100.700,00	89.150,00	77.600,00	66.050,00	54.500,00
Inmovilizado material						
Pistas e Instalaciones Inversión	99.000,00	99.000,00	99.000,00	99.000,00	99.000,00	99.000,00
Pistas e Instalaciones Amortización		-9.900,00	-19.800,00	-29.700,00	-39.600,00	-49.500,00
Mobiliario Inversión	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00
Mobiliario Amortización		-1.000,00	-2.000,00	-3.000,00	-4.000,00	-5.000,00
Maquinaria informática Inversión	3.250,00	3.250,00	3.250,00	3.250,00	3.250,00	3.250,00
Maquinaria Informática Amortización		-650,00	-1.300,00	-1.950,00	-2.600,00	-3.250,00
ACTIVO CORRIENTE	13.500,00	12.219,50	22.728,98	42.739,44	72.521,85	112.377,50
Existencias	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00
Disponible						
Caja	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00
Bancos	7.700,00	6.419,50	16.928,98	36.939,44	66.721,85	106.577,50
TOTAL ACTIVO	125.750,00	112.919,50	111.878,98	120.339,44	138.571,85	166.877,50
PATRIMONIO NETO Y PASIVO						
PATRIMONIO NETO	35.750,00	37.811,24	50.074,91	72.920,64	106.712,02	151.836,13
Capital	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00
Reservas negativas	-4.000,00	-4.000,00	-4.000,00	-4.000,00	-4.000,00	-4.000,00
Resultados de ejercicios anteriores	0,00	-20.250,00	-18.188,76	-5.925,09	16.920,64	50.712,02
Resultados del ejercicio(BDI)	-20.250,00	2.061,24	12.263,68	22.845,73	33.791,38	45.124,11
PASIVO NO CORRIENTE	90.000,00	74.421,18	57.716,17	39.803,55	20.596,03	0,00
Deudas bancarias	90.000,00	74.421,18	57.716,17	39.803,55	20.596,03	0,00
PASIVO CORRIENTE	0,00	687,08	4.087,89	7.615,24	11.263,79	15.041,37
Hacienda acreedora Impuesto de Sociedades	0,00	687,08	4.087,89	7.615,24	11.263,79	15.041,37
TOTAL PASIVO	125.750,00	112.919,50	111.878,98	120.339,44	138.571,85	166.877,50

Figura 94. Balance de Padel Henares, con los valores expresados en euros, en el escenario pesimista.

Si se analiza la Figura 94 se llega a la conclusión de que el primer año tanto el activo corriente como el patrimonio neto son bajos pero a medida que avanza el tiempo el negocio va mejorando y tanto el patrimonio neto como el activo corriente se van incrementando debido a los aumentos de beneficio y de tesorería. Si se comparan los balances del escenario realista y el pesimista del último ejercicio se ve como existe una gran diferencia entre los activos corrientes, que en la hipótesis pesimista este activo es un 52,44% inferior al realista y entre los patrimonios netos, que en el escenario negativo en el último año este valor del patrimonio es un 42,80% inferior.

Ratios generales del proyecto

RATIOS GENERALES DEL ESCENARIO PESIMISTA			
SIN FINANCIACIÓN		CON FINANCIACIÓN	
VAN	1.169,75 €	VAN	3.485,82 €
TIR	7,25%	TIR	8,49%
Payback	4,29 años	Payback	4,34 años

Figura 95. VAN, TIR y Payback del escenario pesimista.

Analizando los ratios plasmados en la Figura 95, se observa como en este marco pesimista el negocio seguiría siendo rentable aunque eso si, la TIR sin financiación es muy ajustada siendo únicamente un 0,25% superior al interés del préstamo pedido. Como en el escenario realista, aquí también tanto el VAN como la TIR son superiores si se tiene en cuenta la financiación propuesta debido a que la financiación es superior al capital aportado. En cambio, curiosamente el período de recuperación en este caso sin tener en cuenta la financiación es de 4 años, 3 meses y 16 días y con financiación es algo superior ya que asciende a 4 años, 4 meses y 4 días, esto es debido al alto cash flow bruto del último año analizado.

Ratios del período

En la siguiente tabla se muestran ratios que miden diferentes características tales como la rentabilidad, liquidez o solvencia de la empresa en el contexto pesimista y su evolución a lo largo de los diferentes ejercicios.

Ratio	Ejercicio 1	Ejercicio 2	Ejercicio 3	Ejercicio 4	Ejercicio 5
ROI	7,58%	18,80%	28,20%	34,09%	36,53%
ROE	5,45%	24,49%	31,33%	31,67%	29,72%
Liquidez General	17,78	5,56	5,61	6,44	7,47
Solvencia	1,50	1,81	2,54	4,35	11,09
Solidez	0,38	0,56	0,94	1,62	2,79
Endeudamiento	1,99	1,23	0,65	0,30	0,10

Figura 96. Ratios del período del escenario pesimista.

Examinando los datos de la Figura 96 se deduce que los ratios presentan buenas perspectivas, especialmente a medida que pasan los años estos ratios, en general, mejoran. El ejercicio 1 es el que peor datos presenta, tanto de rentabilidad como de solvencia y solidez e igualmente destaca un gran endeudamiento pero que va disminuyendo con el paso del tiempo. La liquidez es buena y mejora a lo largo de los distintos periodos, pero llama la atención que en el primer año donde en este contexto negativo hay que echar mano de la tesorería inicial para hacer frente a los pagos, el ratio de liquidez general sea de 17,78. Esto es debido a que este ratio hace referencia a la relación entre activo corriente y pasivo corriente y en el caso de Padel Henares las únicas deudas a corto plazo se refieren a las relacionadas con el Impuesto de Sociedades. Debido a que en este primer año el Beneficio Antes de Impuestos es escaso, el Impuesto de Sociedades también es bajo haciendo que el pasivo corriente sea pequeño y por tanto se dispare el ratio de liquidez general.

6.9 PLANES ALTERNATIVOS

Pese a que el estudio de viabilidad a lo largo de los cinco años da resultados halagüeños, la realidad siempre es más complicada que la teoría y puede haber diferentes problemas en el negocio que pueden hacer que los resultados no sean los esperados. Por si esto ocurriera, no está de más tener una serie de planes para evitar que el negocio se estanque e impulsarlo. Sobre todo el primer año es el más duro, ya que se acaba de realizar una fuerte inversión y hay que empezar de cero y captar a los clientes. En caso de que el negocio no vaya demasiado bien, se tomarán una serie de medidas para el ahorro de costes por un lado y para el impulso y la captación de nuevos clientes por otro. Estas medidas serán:

- Contratación de una persona con experiencia previa en la gestión de otros centros de pádel y con contactos en el municipio, que pueda ayudar a captar mayor clientela e impulsar el negocio.
- Aumento de la publicidad del centro en medios de comunicación tanto locales como nacionales y mayor presencia en redes sociales y foros de internet especializados.
- Aumento del reparto de publicidad en las empresas de la zona y en los locales cercanos así como mayor promoción de la organización de torneos.
- Tratar de llegar a alianzas con centros deportivos de la zona tales como gimnasios o incluso otros clubes de pádel.
- Estudiar la bajada de los precios de alquiler y de otras actividades siempre y cuando sea viable.
- Renuncia a determinados servicios tales como los cursos de medioambiente o los servicios de prevención de riesgos. Para evaluar los riesgos se hará una autoevaluación mediante el asesoramiento gratuito de la web Prevencion10.es creada por el Ministerio de Empleo y Seguridad Social.
- Analizar la posible contratación de becarios, estudiantes de carreras relacionadas con las actividades deportivas, para poder ahorrar en gastos de personal y de Seguridad Social.
- Considerar la posibilidad de contratar desempleados de larga duración para obtener ventajas fiscales o subvenciones.
- Reducir hasta cierto punto gastos en la limpieza, comprimiendo horarios, y en la seguridad quitando alguna cámara.
- Si fuera necesario reducir las labores de la asesoría de forma que sería el director el encargado de realizar muchas de ellas.
- Negociar una reducción del precio de los materiales de pádel con los suministradores o directamente cambiar de proveedores.
- Negociar con el banco un posible aplazamiento de la deuda o al menos una reducción en las cuotas mensuales.
- Buscar de forma activa y diaria patrocinadores en las empresas de la zona personándose el propio director en éstas.

- Negociar con el ayuntamiento una posible alianza o una subvención por hacer determinadas tareas como la contratación de desempleados del municipio o el anuncio de publicidad municipal en el club.
- Analizar la posible supresión del personal de apoyo para periodos no vacacionales de los recepcionistas, ya que supondría un ahorro estimado de 6.000 € anuales. Eso sí, este personal tendrá que realizar las sustituciones por vacaciones.
- Reducir el horario del club en julio y agosto, si en estos meses los ingresos disminuyeran considerablemente sobre todo en determinadas franjas horarias. Se estudiaría abrir el centro solo 8 horas diarias para ahorrar el salario de un trabajador y los gastos operativos por mantener el club abierto.

7. ACTIVIDAD JURÍDICA Y ASPECTOS LEGALES

Una vez se ha comprobado la viabilidad de la empresa y la rentabilidad del negocio, se va a explicar por qué se ha decidido que la empresa se constituya como una Sociedad Limitada. Se va a explicar por qué esta forma jurídica es la que mejor se adapta a las características de Padel Henares. Igualmente, se expondrán de forma detallada cuáles son las licencias, permisos y otros trámites burocráticos que se deben solicitar para realizar la construcción, reforma de las infraestructuras y puesta en marcha del negocio cumpliendo con la legalidad.

7.1 ASPECTOS A TENER EN CUENTA

Hay una serie de criterios generales que hay que tener en cuenta para elegir entre una forma jurídica u otra. Estos criterios son:

- El número de socios: dependiendo de la cantidad de personas que participan en el negocio y del capital que aporten es más aconsejable un tipo de sociedad que otro. Si son varios socios sería más aconsejable formar una sociedad ya sea limitada o anónima. En el caso de Padel Henares hay un único socio que es el que aporta el capital.
- Actividad de la empresa: hay actividades cuya legislación obliga a instaurar un tipo de forma jurídica determinada. En el caso del pádel, no hay ninguna obligación explícita de esta clase.
- Necesidades económicas del negocio: según la forma jurídica que se elija se deberá aportar mayor o menor capital.
- Responsabilidad de los socios: es importante tener claro cuanta responsabilidad se quiere asumir ya que según la forma jurídica adoptada esta responsabilidad puede englobar muchos aspectos y ser ilimitada o puede referirse exclusivamente al capital aportado.
- La dificultad de los trámites para constituir la empresa: hay formas jurídicas cuyos trámites de constitución son más simples que otras.
- Las diferentes maneras de tributación de las formas jurídicas. Hay formas jurídicas que tributan mediante el IRPF, como son los autónomos, las sociedades civiles o

las comunidades de bienes. En cambio hay otras formas que tributan a través del Impuesto de Sociedades como son las sociedades anónimas, las limitadas, las laborales o las cooperativas.

- También es importante saber cuanta libertad de acción del empresario permite la forma jurídica que se escoja, es decir, cuanto poder desea el empresario tener en la empresa.

7.2 TIPOS DE FORMAS JURÍDICAS

Para saber cuál es la mejor manera para constituir la empresa primero hay que saber qué tipos de formas jurídicas existen y las principales características de cada una de ellas. Las formas jurídicas se pueden clasificar en función de si son personas físicas o jurídicas. A continuación se representa la clasificación de las diferentes formas jurídicas.

- Personas Físicas:
 - Empresario Individual.
 - Comunidad de Bienes.
 - Sociedad Civil.
- Personas Jurídicas:
 - Sociedades Mercantiles:
 - ❖ Sociedad Anónima.
 - ❖ Sociedad de Responsabilidad Limitada.
 - ❖ Sociedad de Responsabilidad Limitada Nueva Empresa.
 - ❖ Sociedad Colectiva.
 - ❖ Sociedad Comanditaria Simple.
 - ❖ Sociedad Comanditaria por Acción.
- Sociedades Mercantiles Especiales:
 - Sociedad Laboral.
 - Sociedad Cooperativa.

7.2.1 PERSONAS FÍSICAS

Empresario Individual o Autónomo

Se define como una persona física que ejerce, en su propio nombre y a través de una empresa, una actividad comercial, industrial o profesional. Las características que definen esta forma son las siguientes:

- Las Normativas Reguladoras que la gobiernan en materia mercantil es el Código de Comercio y en materia de derechos y obligaciones es el Código Civil.
- El empresario tiene el control completo de la empresa, de manera que es el encargado de gestionarla.
- La personalidad jurídica de la empresa es la del empresario por lo que tendrá que responder con sus bienes actuales y futuros a todas las obligaciones que adquiera la empresa.
- No hay división entre el patrimonio civil y el mercantil. La totalidad de los bienes del empresario son patrimonio de la empresa, incluidos los suyos propios y que nada tienen que ver con la actividad de la empresa e incluso los de su esposa o esposo si no hay separación de bienes.
- No existe la obligación de inscribir a la empresa en el Registro Mercantil. Así, no se tiene que efectuar ningún trámite antes del inicio de la actividad empresarial.
- No existe un capital inicial mínimo establecido por ley, el empresario tiene plena libertad para instaurar el capital que precise su empresa.

Una vez vistas las características del empresario individual, más conocido como autónomo, se puede decir que tiene una serie de ventajas como son: no se requieren licencias para iniciar la actividad por lo que la puesta en marcha del negocio es más rápida que una sociedad mercantil; el número de gestiones que se realizan es menor al no tener que obtener una personalidad jurídica; es económica ya que se eluden los gastos de creación de la personalidad jurídica. Por otra parte tiene una serie de inconvenientes como son: el empresario responde con su patrimonio actual y futuro por las deudas de la empresa; si el beneficio de la empresa es elevado los impuestos se incrementan de forma sustancial en porcentaje, no es como en las sociedades

mercantiles donde hay un impuesto fijo que, según el tipo de empresa, oscila entre el 25% y el 35% sobre el beneficio obtenido, independientemente de cuál sea este.








 España vs Alemania 			
Ser Autónomo <i>Principales diferencias</i>			
	Ningún autónomo exento	IVA	Exento si: - Menos 30 años - Ingresos inferiores a 1.700 euros mensuales
	Trimestral	IVA	Mensual
	Paga cuota sin importar ingresos	SEGURIDAD SOCIAL	Con ingresos inferiores a 17.500 euros anuales no pagan
	Descuenta de futuras declaraciones	DEVOLUCIÓN IVA	Mensual por ingreso en cuenta
	Unos 261 euros al mes	CUANTÍA CUOTA	Si no hay exención unos 300 euros

Figura 97. Comparativa entre autónomos españoles y alemanes.

Comunidad de Bienes

Esta manera de constituir la empresa consiste en la asociación de dos o más autónomos, llamados socios comuneros, que conservan esta condición de autónomos y que ostentan la propiedad y titularidad de un bien o derecho pro indiviso. Tiene las posteriores particularidades:

- No tiene personalidad jurídica propia.
- Se rige por el Código Civil en materia de derechos y obligaciones y por el Código de Comercio en el tema mercantil.
- Para saber los aportes y el porcentaje de cada comunero a la Comunidad de Bienes se realiza un contrato privado.

- No existe una aportación mínima por parte de los comuneros.
- Si se aportan bienes inmuebles o derechos reales, la Comunidad se establece a través de escritura pública.
- El número mínimo de socios es de dos.
- La responsabilidad de cara a terceros es ilimitada.

Las ventajas de esta forma son: su rapidez y simplicidad de constitución; la posibilidad de marcharse de la comunidad pidiendo la división de bienes comunes. En cambio, la principal desventaja es que la responsabilidad es ilimitada, al ser una asociación de autónomos.

Sociedad civil

En este tipo de asociación dos personas o más firman un contrato, contribuyen con un capital común y pactan repartirse los beneficios. Las características son:

- No existe un capital mínimo inicial obligatorio.
- Los socios contribuyen al capital tanto con dinero como con industria y bienes,
- Necesita un mínimo de dos socios.
- La responsabilidad de los socios es ilimitada.
- Puede haber o no personalidad jurídica en función de si los acuerdos de la sociedad son públicos o no. En caso de no serlo se administran de la misma forma que en una comunidad de bienes.

Como ventajas tiene la rapidez de constitución y la no necesidad de aportar un capital mínimo al principio y como principal desventaja está la responsabilidad ilimitada de los socios constituyentes.

7.2.2 PERSONAS JURÍDICAS: SOCIEDADES MERCANTILES

Sociedad Anónima

Es una sociedad mercantil capitalista, donde el capital social se distribuye en acciones que se pueden traspasar libremente por venta, herencia o donación. Las principales particularidades que tiene se citan a continuación:

- Es de tipo mercantil a pesar de su objetivo.
- Para su ordenamiento tiene que legalizarse en una escritura pública e inscribirse en el Registro Mercantil.
- El capital social mínimo que se debe aportar es de 60.101,21 €.
- Además el capital social mínimo debe suscribirse y desembolsarse en, al menos, un 25% en el momento de la constitución del negocio.
- Tras inscribir la empresa en el Registro Mercantil, el capital se divide en acciones de transmisión libre.
- El capital que aportan los socios puede ser dinero, bienes o derechos que se puedan tasar económicamente.
- Las acciones pueden ser nominativas o al portador.
- Estas acciones son indivisibles.
- Posee personalidad jurídica propia.
- A continuación del nombre de la empresa tiene que ir siempre la forma “Sociedad Anónima” o “S.A”.
- La responsabilidad de los socios es limitada ya que se establece en función del valor nominal de las participaciones que tienen en la sociedad.
- Sólo se podrán transmitir acciones tras la inscripción de la sociedad en el Registro Mercantil.
- El trabajo o servicios de los socios no se valoran como aportación.
- Está formada por dos órganos que son la Junta General y los Administradores.

Tiene como principal ventaja que la responsabilidad de los socios se limita al capital aportado y como principales inconvenientes que existe un capital inicial mínimo de 60.101,21 € y que para su constitución hay que realizar numerosos trámites por lo que el inicio del negocio es lento.



Figura 98. Calificativo que acompaña al nombre de las Sociedades Anónimas.

Sociedad de Responsabilidad Limitada

Es una sociedad mercantil de tipo capitalista, donde el capital se divide en participaciones del mismo valor, indivisibles y acumulables que no se pueden designar acciones ni unirse a títulos negociables. Tiene las siguientes singularidades:

- La responsabilidad de los socios es limitada ya que no está obligado a hacer frente a las deudas con el patrimonio personal.
- Cuando un socio abandona la sociedad, a la hora de ceder sus participaciones tienen preferencia el resto de socios o la misma propiedad.
- Puede estar formada por un único socio y llamarse Sociedad Limitada Unipersonal.
- Posee personalidad jurídica.
- La constitución de la empresa debe formalizarse mediante escritura pública e inscribirse en el Registro Mercantil.
- Tras el nombre de la empresa debe ir “Sociedad Limitada” o “Sociedad de Responsabilidad Limitada” o las siglas respectivas.

- El capital mínimo que se debe aportar para formar la empresa es de 3.005,06 €, y debe estar en el instante de su constitución.
- Este capital que aportan los socios puede ser dinero, bienes o derechos que se puedan tasar o valorar económicamente.
- El traspaso de las participaciones debe reflejarse en un documento público.
- Está formada por dos órganos, la Junta General y los Administradores. El primero es un órgano deliberante que expresa en sus acuerdos la voluntad social y se encarga de temas como la aprobación de las cuentas anuales y aprobación del resultado, censura de la gestión social, nombramiento de los auditores, modificación de los estatutos sociales, variación del capital social y transformación, fusión, escisión o disolución de la sociedad. En cambio el segundo es un órgano ejecutivo y representativo que se encarga de la gestión administrativa diaria de la empresa social y la representación de la sociedad en sus relaciones con terceros y cuyo nombramiento es competencia de la Junta General.
- Debe llevar un Libro de inventarios y Cuentas anuales, un Diario donde se realiza el registro de las operaciones realizadas cada día y un Libro de actas donde se recogen los acuerdos tomados por las Juntas Generales y Especiales y el resto de órganos colegiados de la sociedad.
- Tiene que llevar también un Libro de registro de socios donde aparecerá la titularidad originaria de la sociedad y las transmisiones de las participaciones sociales.

Señaladas estas singularidades las principales ventajas de esta forma de constitución de la empresa son: los socios tienen una responsabilidad que no es ilimitada, de forma que hacen frente a las deudas con el capital aportado pero no con su patrimonio personal; el capital inicial que hay que aportar no es demasiado elevado en comparación con otras formas jurídicas, ya que ronda los 3.000 €. Por otro lado los inconvenientes que tiene son: requiere de la inscripción en el Registro Mercantil y de otros trámites burocráticos que además de suponer un desembolso de dinero conllevan un tiempo que retrasa el inicio del negocio.

En la siguiente figura se puede observar como en España más de la mitad de las empresas están formadas por autónomos, y más de un tercio por Sociedades Limitadas. La suma de ambas formas jurídicas alcanza el 87% del total.

Forma jurídica	Nº de empresas	%
Personas físicas	1.706.565	52,5
Sociedades limitadas	1.122.786	34,5
Asociaciones y otros tipos	171.268	5,3
Comunidades de bienes	114.064	3,5
Sociedades anónimas	104.636	3,2
Sociedades cooperativas	22.273	0,7
Otras	8.984	0,3
Total	3.250.576	100

Figura 99. Distribución de empresas en España en 2012 según su forma jurídica.

Sociedad de Responsabilidad Limitada Nueva Empresa

Esta forma jurídica es de reciente creación, cuya finalidad es hacer los trámites para el inicio del negocio mediante vías telemáticas para agilizarlos. Es una especialidad de la Sociedad de Responsabilidad Limitada, por tanto, la sociedad se divide en participaciones y la responsabilidad de los socios es limitada. Tiene las siguientes diferencias con las Sociedades Limitadas:

- El capital social es como mínimo de 3.012 € y como máximo de 120.202 €.
- Los socios únicamente pueden ser personas físicas con un máximo de 5 socios.
- El objeto social de esta forma es genérico.
- La designación social debe ir formada por el nombre y apellidos de uno de los socios fundadores, de un código alfanumérico y de “Sociedad Limitada Nueva Empresa” o “SLNE”.

Sociedad Colectiva

Es una sociedad mercantil personalista donde los socios, bajo una razón social, comparten, cada uno con un porcentaje que puede ser diferente, las mismas

obligaciones y derechos. Las características de esta sociedad se reflejan a continuación:

- No existe la obligación de aportar un capital mínimo.
- Tiene que haber al menos 2 socios.
- Se rige por el Código de Comercio.
- Usa una razón social o nombre colectivo.
- La sociedad debe responder con su patrimonio, pero los socios también están obligados a hacer frente a las deudas sociales de forma subsidiaria, ilimitada y solidaria.
- Según lo que aporte el socio así se le califica, si aporta bienes se le considera socio capitalista y si aporta industria se le considera socio industrial.

Tiene como ventajas las siguientes: no existe un capital mínimo inicial obligatorio y como desventajas: los socios tienen que hacer frente a las deudas de forma ilimitada.

Sociedad Comanditaria Simple

Es una sociedad mercantil de tipo personalista que tiene dos tipos de socios: los socios colectivos, que aportan capital, trabajo y responden a las deudas de manera personal, subsidiaria y solidariamente; los socios comanditarios, que aportan capital y su responsabilidad se ciñe exclusivamente a su aportación. Se define por una serie de particularidades, que son:

- No hay una obligación de aportar un capital mínimo.
- Se rige por el Código de Comercio.
- Tiene que haber al menos dos socios.
- Es una comunidad de trabajo donde los socios comanditarios no colaboran, con plena autonomía patrimonial.

Sociedad Comanditaria por Acción

Se distingue de la Sociedad Comanditaria Simple en que el capital social se reparte en acciones y por lo menos uno de los socios se encarga de administrar la sociedad, responde personalmente de las deudas como socio colectivo pero los socios comanditarios no tienen esa responsabilidad. Se caracteriza por:

- Hay un capital mínimo obligatorio con el que se tiene que contribuir.
- Tiene que haber al menos 2 socios donde uno de ellos será socio colectivo.
- Se aplica la Ley 19/1989 de Sociedades Anónimas, salvo en algunas incompatibilidades, particularizadas para estas sociedades, recogidas en el Código de Comercio.

7.2.3 SOCIEDADES MERCANTILES ESPECIALES

Sociedad Laboral

Es una Sociedad de Responsabilidad Limitada o Anónima donde al menos un 51% del capital social es de los trabajadores, que tienen una relación laboral indefinida con la empresa y cuyos servicios se retribuyen de manera directa y personal. Tiene las posteriores singularidades:

- Es una sociedad mercantil cuyo capital está constituido por las aportaciones de los socios y repartido en participaciones o acciones siendo al menos un 51% de estas de los socios trabajadores.
- Se necesitan por lo menos 3 socios para su constitución.
- Las acciones pueden ser de clase laboral si pertenecen a los trabajadores o de clase general si no pertenecen a los trabajadores.
- Para una Sociedad Limitada Laboral el capital social mínimo es de 3.005,06 €.
- Para una Sociedad Anónima Laboral el capital mínimo aportado por los socios es de 60.101,21 € y las acciones se representan mediante títulos individuales o múltiples.

- Los socios no pueden tener en acciones más de la tercera parte del capital social, excepto personas jurídicas o entidades públicas que participen de ese capital que podrán tener hasta un 49% del capital.
- Seguido del nombre de la sociedad deben aparecer la frase “Sociedad Anónima Laboral” o “Sociedad de Responsabilidad Limitada Laboral” o las siglas correspondientes.

Sociedad Cooperativa

Es una sociedad constituida por una asociación de personas en régimen de baja voluntaria y libre adhesión, para realizar actividades empresariales con funcionamiento y estructura democrática. Tiene las características mostradas a continuación:

- La sociedad se constituye mediante escritura pública inscrita en el Registro de Sociedades Corporativas obteniendo de esta forma personalidad jurídica.
- El capital social mínimo a aportar se fija en los Estatutos.
- Las aportaciones de los socios consisten en moneda de curso general y en ciertas ocasiones en bienes o derechos que son susceptibles de valoración económica.
- La denominación de la sociedad debe incluir la frase “Sociedad Cooperativa” o su abreviatura “S. Coop.”.
- Se debe fijar como sede un lugar donde se realice la actividad laboral principal o que sea el centro de su dirección y gestión administrativa.

En la Figura 100 que se muestra a continuación, se resumen las formas jurídicas que se han expuesto y sus principales características.

Forma Jurídica	Personalidad Jurídica	Nº de Socios	Responsabilidad	Capital Social Mínimo
Empresario Individual	La del titular	1	Ilimitada	No existe un mínimo legal
Comunidad de Bienes	La de cada uno de los comuneros	Mínimo 2	Ilimitada	No existe un mínimo legal
Sociedad Civil	Propia o la de los titulares	Mínimo 2	Ilimitada	No existe un mínimo legal
Sociedad Anónima	Propia	Mínimo 1	Limitada al capital aportado	Mínimo 60.101,21 €
Sociedad de Responsabilidad Limitada	Propia	Mínimo 1	Limitada al capital aportado	Mínimo 3.005,06 €
Sociedad de Responsabilidad Limitada Nueva Empresa	Propia	Máximo 5	Limitada al capital aportado	Mínimo 3.0012 € Máximo 120.202 €
Sociedad Colectiva	Propia	Mínimo 2	Ilimitada	No existe un mínimo legal
Sociedad Comanditaria Simple	Propia	Mínimo 2	Socios colectivos: Ilimitada Socios comanditarios: Limitada	No existe un mínimo legal
Sociedad Comanditaria por Acción	Propia	Mínimo 3	Socios colectivos: Ilimitada Socios comanditarios: Limitada	Mínimo 60.101,21 €
Sociedad Laboral	Propia	Mínimo 3	Limitada al capital aportado	SLL Mínimo 3.005,06 € SAL Mínimo 60.101,21 €
Sociedad Cooperativa	Propia	Mínimo 3	Limitada al capital aportado	Mínimo fijado en los Estatutos

Figura 100. Comparativa entre las principales características de las formas jurídicas estudiadas.

7.3 ELECCIÓN DE LA FORMA JURÍDICA Y JUSTIFICACIÓN

Una vez conocidas las características de las principales formas jurídicas existentes se debe elegir la forma de constitución que más convenga a la empresa. En el caso de Padel Henares, habrá un único socio que aporta un capital social de 60.000 €. El hecho de que únicamente haya un socio descarta una gran cantidad de formas jurídicas, dejando las opciones de constituir la empresa como autónomo, sociedad anónima, sociedad de responsabilidad limitada o sociedad de responsabilidad limitada nueva empresa, que realmente es un tipo de sociedad limitada.

Otro tema fundamental es la responsabilidad que está dispuesto a asumir el socio de la empresa, ya que como autónomo la responsabilidad va más allá del capital aportado y llega a obligar a cubrir las deudas con el patrimonio personal y hasta el del cónyuge si no existe separación de bienes. En cambio tanto para sociedad anónima como para sociedad limitada la responsabilidad se limita al capital aportado. De esta manera se descarta constituir la empresa como empresario individual.

Tanto las sociedades limitadas como las anónimas tienen una responsabilidad limitada al capital aportado, pero este capital para las sociedades limitadas es como mínimo de 3.005,06 €, en cambio las sociedades anónimas obligan a aportar un capital de al menos 60.101,21 €. Aunque el capital aportado de 60.000 € está cerca de esta cifra, siempre puede haber algún problema de cualquier tipo y el capital que pueda aportar el socio sea menor y deba pedir mayor financiación externa. En este caso, la sociedad anónima es implacable y te obliga a aportar un mínimo que es bastante importante. Además, las sociedades anónimas dividen el capital aportado en acciones, y esto tiene más sentido si son varios socios ya que con un único socio no es lo ideal.

Por todas estas razones, se decide constituir la empresa como Sociedad de Responsabilidad Limitada Unipersonal (S.L.U.) ya que se cree es la mejor opción. Se constituirá en Madrid, teniendo su sede en Mejorada del Campo donde se ubica el club de pádel. Se va a optar por una sociedad limitada clásica y no por la sociedad limitada de nueva empresa debida a que esta última requiere más conocimiento y experiencia en el negocio al ser de reciente constitución y ser muchos de sus procesos telemáticos, aunque este tipo de sociedades es una especialización de las sociedades limitadas.

7.4 CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA COMO SOCIEDAD LIMITADA

Los trámites para la constitución de la empresa Padel Henares como una Sociedad de Responsabilidad Limitada Unipersonal, son los siguientes:

1. *Certificación negativa del nombre de la sociedad en el Registro Mercantil Central.*
Consiste en la solicitud de un certificado que acredite que no existe otra sociedad con el mismo nombre a la que se va a constituir. La certificación negativa tiene una vigencia de tres meses renovable por otros tres meses.
2. *Solicitud del Número de Identificación Fiscal provisional en la Agencia Tributaria.*
Se debe solicitar antes de realizar cualquier entrega, prestación o adquisición de bienes y servicios, obtención de cobros, abono de pagos o contratación del personal laboral. La solicitud debe formularse dentro del mes siguiente a la constitución de la persona jurídica de la empresa.
3. *Firma de la escritura pública de constitución de la sociedad en la notaría.* Se debe realizar en el plazo de seis meses desde la expedición de la certificación negativa de la denominación social. Esta escritura de constitución se presentará a inscripción en el Registro Mercantil Provincial y contendrá los siguientes aspectos:
 - La identidad del socio.
 - La voluntad de constituir una sociedad de responsabilidad limitada.
 - La aportación del socio y la numeración de las particiones asignadas en pago.
 - La determinación del modo concreto en que inicialmente se organiza la administración.
 - La identidad de la persona que se encarga de la administración y representación social.
 - Las condiciones que el socio juzgue conveniente establecer, siempre y cuando no infrinjan las leyes reguladoras.
 - Los estatutos de la sociedad donde se incluye: la denominación de la sociedad; el objeto social; el domicilio social; el capital social, las participaciones en que se divide, su valor nominal y la numeración correlativa; el modo de organizar la administración de la sociedad, el número de administradores, el plazo de

duración del cargo y el sistema de retribución si lo tuviera; el modo de deliberar y adoptar acuerdos los órganos colegiados de la sociedad.

4. *Impuestos sobre transmisiones patrimoniales y actos jurídicos documentados (ITPyAJD) en las consejerías de Hacienda de las Comunidades Autónomas.* La creación de empresas está exenta de este pago que grava las transmisiones patrimoniales onerosas, operaciones societarias y actos jurídicos documentados y cuyo plazo es de un mes desde que se otorga la escritura pública.
5. *Inscripción de la empresa en el Registro Mercantil Provincial.* Mediante este trámite las escrituras de constitución se inscriben en el Registro Mercantil Provincial. Tiene que realizarse dentro del mes siguiente a la concesión de la escritura pública.
6. *Solicitud del Número de Identificación Fiscal definitivo en la Agencia Tributaria.* Se realiza dentro del mes siguiente a la fecha de constitución de la sociedad, antes de realizar cualquier entrega, prestación o adquisición de bienes y servicios, percepción de cobros, abono de pagos o contratación del personal laboral.



The image shows a 'Tarjeta de Identificación Fiscal' (Tax Identification Card) for a company. It includes the coat of arms of Spain and the logo of the Agencia Tributaria. The card contains the following information:

TARJETA DE IDENTIFICACIÓN FISCAL	
MINISTERIO DE ECONOMÍA Y HACIENDA	Agencia Tributaria www.agencia tributaria.es
Código de Identificación Definitivo B35123454	
Denominación	
Razón Social	GAVANA ADMINISTRADORAS, S.L.
Anagrama Cei	
Domicilio Social	C/TOMAS ALBA EDISON, 40 LAS PALMAS DE G.C. (35010) GRAN CANARIA
Domicilio Fiscal	LAS PALMAS DE G.C. (35010) GRAN CANARIA
Administración	LAS PALMAS
Fecha C.I.	DEFINITIVO: 30-01-12

Figura 101. Ejemplo de la Tarjeta de Identificación Fiscal de una Sociedad Limitada.

7.5 LICENCIAS Y PERMISOS PARA LA PUESTA EN MARCHA DEL NEGOCIO

Se van a exponer las licencias y permisos que hay que solicitar para poder abrir el negocio al público, que incluyen también todos los permisos que hay que pedir para realizar las obras previas, así como los estudios y actividades necesarios para que estos permisos sean concedidos. Los trámites que se deben hacer para la puesta en marcha del negocio son los siguientes:

1. *Estudio económico del negocio y análisis de su viabilidad.* Este estudio es importante para el propio socio ya que dará a conocer si merece la pena o no montar la empresa, pero sobre todo es importante a la hora de solicitar financiación al banco ya que sin este estudio las entidades financieras no van a conceder el préstamo. Este análisis debe ser realista ya que hay que convencer al banco de que el negocio va a ser próspero y se va a poder devolver el dinero prestado más los intereses y sin retrasos en los pagos. Se estima su realización en 1 mes y medio. Para hacer este estudio habrá que contactar con empresas y asesorías que ofrecen servicios que se van a necesitar para ir pidiendo presupuestos e ir comparando precios, también a proveedores de material de pádel y a empresas de reformas y construcción de pistas de pádel.
2. *Localización de la nave industrial en Mejorada del Campo.* El recinto se debe ajustar a las necesidades de la empresa tanto en dimensiones como en situación dentro del municipio. Desde que se empieza a buscar hasta que se encuentra, se negocia con el dueño el precio de alquiler y el mes en el que empieza el contrato de alquiler, se prevé un tiempo de 1 mes. Su importancia radica en que al presentar los planos en el ayuntamiento hay que reflejar la zona concreta donde se va a situar el centro.
3. *Solicitud del préstamo a la entidad bancaria.* Una vez realizado el estudio de viabilidad y elegida la ubicación del club, se presentará el estudio al banco y se pedirá un préstamo por valor de 90.000 €. Desde que se presenta la solicitud al banco hasta que éste da una respuesta y se tramita la firma del contrato transcurre 1 mes.
4. *Solicitud de Consulta Previa a la Instalación de la Actividad (CP).* Se realiza antes de solicitar la licencia de actividad y con este trámite se solicita al ayuntamiento de Mejorada la idoneidad de la actividad que se va a desarrollar. Entre la

documentación a aportar se encuentra un plano de la situación del recinto sobre el parcelario municipal, una memoria descriptiva o plano profesionalizado de usos y superficies y la liquidación de tasas. La tasa de consultas previas y de informaciones urbanísticas del ayuntamiento de Mejorada asciende a 25,47 €. El tiempo que se estima desde que se reúne la documentación necesaria que se debe aportar hasta que se solicita y se concede es de 20 días. El modelo de Solicitud de Consulta Previa de Mejorada se adjunta en el Anexo 2.

5. *Declaración Responsable.* En este documento el titular de la actividad manifiesta que una actuación urbanística cumple con los requisitos urbanísticos que exige la normativa vigente para la implantación, modificación o desarrollo de la actividad, que está en posesión de la documentación que lo acredita y que se compromete a cumplir estos requisitos durante el tiempo que dura la actuación urbanística mencionada. El modelo de Solicitud de Declaración responsable del municipio de Mejorada del Campo se adjunta en el Anexo 3.
6. *Proceso de Constitución de la empresa como Sociedad de Responsabilidad Limitada Unipersonal.* Se deben realizar todos los trámites mencionados en el anterior apartado. Se estima que desde que se inicia el proceso con la certificación negativa hasta la obtención del número de identificación fiscal definitivo transcurren 20 días, si no surgen problemas inesperados.
7. *Realización del Proyecto Técnico.* Este documento incluirá una serie de elementos como planos de las instalaciones, una memoria descriptiva, el presupuesto, la distribución de las instalaciones, además de cumplir con el Código Técnico de Edificación y respetando los reglamentos que hacen referencia a incendios y evacuación de las instalaciones, a la instalación eléctrica, a la instalación térmica, a la baja tensión, a la calidad del aire, también respetando la Ley de Espectáculos Públicos y Actividades Recreativas y, en general, a todo lo referente a la seguridad y el medioambiente. También es importante obtener el Certificado de Eficiencia Energética de Edificios que informe sobre las condiciones energéticas del edificio y de las posibles mejoras realizadas en aislamiento y en las instalaciones. Este certificado dará una calificación energética a la instalación y deberá ser expedido por un técnico competente. Este estudio técnico tiene gran importancia ya que debe ser confirmado y aprobado por un ingeniero del ayuntamiento y va a ser necesario para la concesión de las licencias municipales. En completar todo el

proceso, desde la realización del documento hasta su presentación en el ayuntamiento, se tarda 45 días.

8. *Solicitud de Licencia de Instalación, Apertura y Funcionamiento.* Se realiza en el ayuntamiento de Mejorada del Campo y en realidad son dos solicitudes mediante un mismo impreso. La Licencia de Instalación o Actividad es la autorización inicial que concede el ayuntamiento para poder realizar la actividad correspondiente basándose en el Proyecto Técnico que se ha presentado anteriormente. La Licencia de Apertura y Funcionamiento es la licencia definitiva mediante la cual el ayuntamiento permite abrir la actividad. Primero se solicita la Licencia de Instalación, tras concederse se realizarán las obras pertinentes y por último se obtendrá la Licencia de Apertura y Funcionamiento. Esta solicitud conjunta se adjunta en el Anexo 4.
9. *Solicitud de Licencia de Obras.* Se complementa con la anterior solicitud y hay que presentar junta a ella planos de las instalaciones a reformar o a realizar, una memoria descriptiva y el presupuesto. Se tiene como plazo máximo 1 año para empezar las obras y 3 años para acabarlas. Esta solicitud, junto con la anterior, tardan en concederse 2 meses, si todo es correcto.
10. *Ejecución de las obras y concesión de la Licencia de Apertura y Funcionamiento.* Las obras tardan 1 mes y medio en realizarse. Una vez finalizadas, se emite el Certificado Final de las obras que se entrega en el ayuntamiento y se completa el expediente. El ayuntamiento llevará a cabo una visita de inspección y, si todo va bien y no hay defectos, concederá la Licencia de Apertura y Funcionamiento.



Figura 102. Sede del ayuntamiento de Mejorada del Campo donde se realizarán algunas solicitudes.

En principio, al ser un local alquilado, tanto del Impuesto de Bienes e Inmuebles (IBI) como del pago de la Tasa de Basuras se va a encargar el propietario de la nave, pero habrá que estar vigilantes a posibles negociaciones o cambios en la ley correspondiente.

Igualmente se señala que además de los trámites expuestos anteriormente para la puesta en marcha del negocio, hay otra serie de gestiones administrativas de distinta índole, necesarias para el ejercicio de la actividad empresarial. Estas gestiones se indican a continuación:

- *Alta en el Censo de empresarios, profesionales y retenedores.* Consiste en una declaración censal que se debe presentar a efectos fiscales en la Agencia Tributaria (AEAT).
- *Impuesto sobre Actividades Económicas (IAE).* Es un tributo que se deriva de la realización de actividades profesionales, empresariales o artísticas. En principio las empresas con una cifra de negocio neta inferior a 1 millón de euros están exentas de este pago a la Agencia Tributaria, pero hay que estar atentos a posibles cambios de normativa.
- *Alta en Régimen Especial de Trabajadores Autónomos (RETA).* Este régimen regula no solo a los autónomos sino también a los socios y administradores de determinadas sociedades. Se realiza en la Tesorería General de la Seguridad Social.
- *Alta de los socios y administradores en los regímenes de la Seguridad Social.* Se realizan en la Tesorería General de la Seguridad Social.
- *Obtención y legalización del Libro de Visitas.* Es un libro obligatorio donde se anotan las diligencias que realizan los Inspectores de Trabajo en sus visitas a la empresa. Estas inspecciones son sin previo aviso y no tienen ni plazo ni tiempo fijo. El organismo que regula estas visitas y que el libro cumpla con la ley es la Inspección Provincial de Trabajo.
- *Legalización del Libro de Actas, del Libro de Registro de Socios y del Libro de Registro de Contratos entre el único socio y la sociedad.* Estos libros con los registros correspondientes son obligatorios por ley y habrá que presentarlos anualmente ante el Registro Mercantil Provincial.

- *Legalización del Libro Diario y del Libro de Inventarios y Cuentas Anuales.* Los empresarios que llevan su contabilidad están obligados, según el Código de Comercio, a elaborar estos documentos. La entidad que los regula es el Registro Mercantil Provincial.
- *Obtención de un certificado electrónico.* Este certificado hace posible firmar documentos electrónicos e identificar al propietario de la firma. Lo regulan las Autoridades de certificación.
- *Registro de ficheros de carácter personal.* Los responsables de gestionar datos de carácter personal están obligados a garantizar el derecho a la protección de esos datos. El organismo que regula este asunto es la Agencia Española de Protección de Datos.
- *Registro de Signos Distintivos.* Sirve para diferenciar los productos o servicios de una empresa de las del resto. Que el nombre de la empresa esté registrado en el Registro Mercantil no significa que esté protegido jurídicamente como marca. También se registrará el logotipo, el eslogan y cualquier elemento identificativo de la empresa. Este registro se realiza en la Oficina Española de Patentes y Marcas, tiene una duración de 10 años y se puede renovar indefinidamente.

También habrá que realizar una serie de trámites para la contratación de trabajadores, que se describen a continuación:

- *Inscripción de la empresa en la Tesorería General de la Seguridad Social.* De esta forma, se asigna al empresario un código de cuenta de cotización que es un número para su identificación y el control de sus obligaciones.
- *Afiliación de trabajadores.* De esta forma la Tesorería General de la Seguridad Social reconoce a las personas su inclusión por primera vez en el Sistema de Seguridad Social.
- *Alta de trabajadores en el Régimen de la Seguridad Social.* El empresario que contrata a los trabajadores debe comunicar a la Tesorería General de la Seguridad Social el alta de sus empleados.
- *Alta de los contratos de trabajo.* Este trámite consiste en el alta o legalización de los contratos de los trabajadores por cuenta ajena. El organismo encargado de regular este trámite es el Servicio Público de Empleo Estatal.

- *Comunicación de la apertura del centro de trabajo.* Una vez constituida la sociedad y concedidos los permisos para su apertura, ésta se debe comunicar en la Consejería de Trabajo de la Comunidad Autónoma para el control de las condiciones de seguridad y salud laboral.
- *Obtención del calendario laboral.* Las empresas deben tener a la vista de los empleados, en el lugar de trabajo, el calendario laboral. La institución que regula este tema es la Inspección Provincial de Trabajo.

7.6 GRÁFICO CON LA DURACIÓN DE LAS TAREAS PREVIAS A LA APERTURA

Una vez conocidos todos los permisos y licencias que se han de solicitar y el tiempo que transcurre hasta que se consiguen, se puede obtener el tiempo total que acontece desde que se inicia la idea del negocio y el estudio de viabilidad hasta el día de la inauguración. Se estima que el proceso total tarda 7 meses y medio en llevarse a cabo. Como se pretende abrir el centro de pádel el 1 de septiembre de 2016, entonces habrá que iniciar el proceso a principios de enero. Hay que tener en cuenta que la nave se va a alquilar dos meses antes de la apertura para poder realizar las reformas oportunas y las pistas de pádel, por lo que estas obras deben empezar el 1 de julio, no se puede empezar antes ya que se debería pagar otro mes más de alquiler, ni después ya que se podría retrasar la inauguración y no cumplirse los plazos estipulados. A continuación se muestra un Diagrama de Gantt donde aparecen los tiempos que conlleva cada proceso.

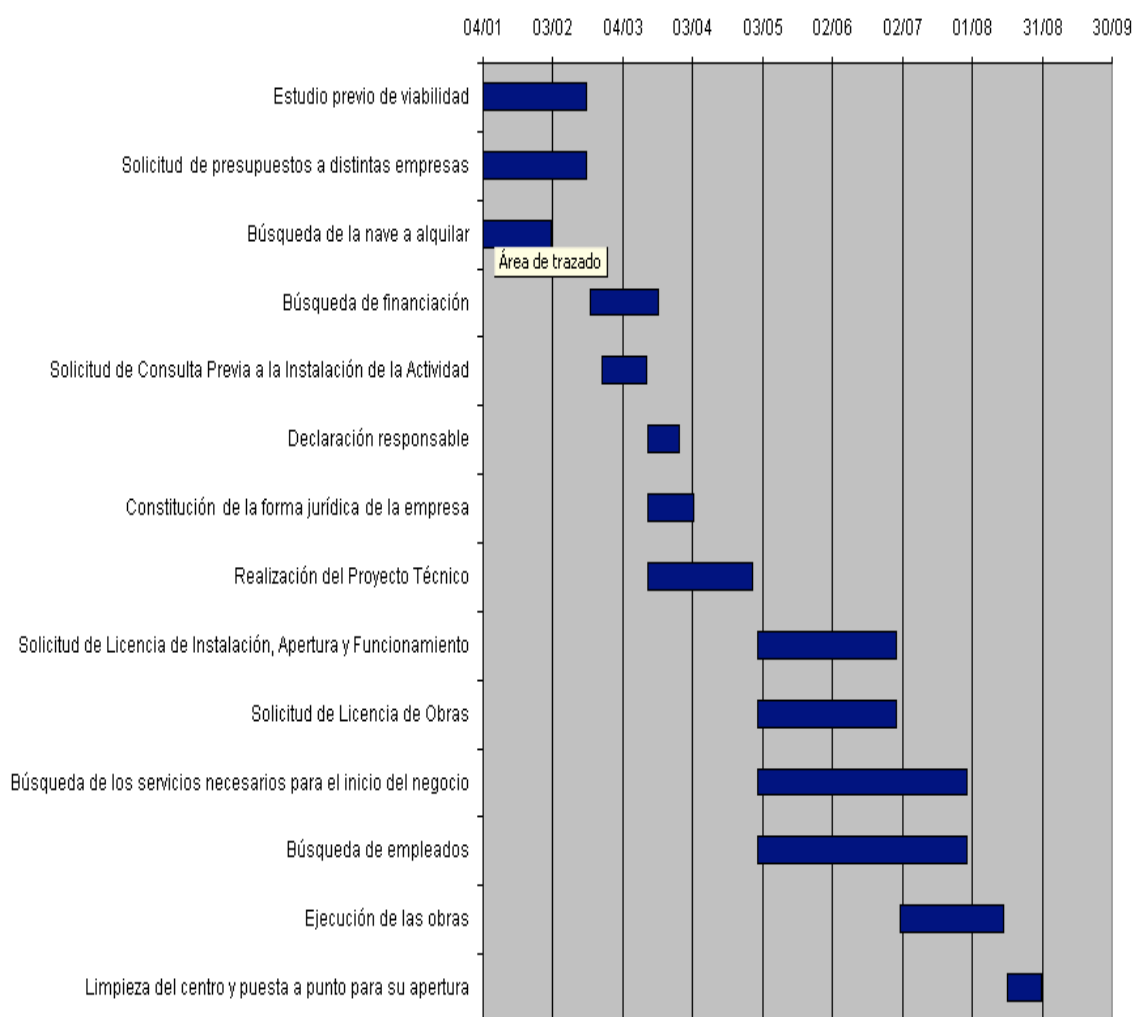


Figura 103. Diagrama de Gantt con los tiempos de las tareas para la puesta en marcha del negocio.

Como se observa en la Figura 103, muchas de las tareas previas a la apertura del negocio se realizan en paralelo. Esto se debe a que muchas de esas tareas son complementarias y duran más de un mes, como el estudio previo de viabilidad que se complementa con la solicitud de presupuestos a diferentes empresas y con la búsqueda de la nave que se va a alquilar. También se realizan varias tareas simultáneamente debido a las solicitudes de licencias y permisos que tardan varias semanas hasta que son concedidas y, por tanto, en el transcurso de esa concesión se realizan tareas alternativas, esto se pone de manifiesto a la hora de solicitar la Licencia de Instalación, Apertura y Funcionamiento y la Licencia de Obras, que se complementan entre sí y que tardan 2 meses en ser concedidas, por lo que ese tiempo de espera se dedica a buscar empleados para el club y los servicios necesarios para la apertura y correcto funcionamiento del centro.

8. CONCLUSIONES

Una vez realizado el plan de empresa del centro Padel Henares, la primera conclusión a la que se llega es que, basándose en el estudio económico y de viabilidad, el negocio va a ser rentable. La creación de una empresa puede perseguir múltiples objetivos, pero lo que está claro es que, si se pone en marcha, es para obtener un cierto beneficio ya que ningún empresario crea una pyme si no está convencido de que los datos previos estudiados dan un buen resultado. En este sentido, tanto el estudio económico realista como el pesimista que se han realizado muestran la recuperación de la inversión y la obtención de beneficios en los primeros 5 años de vida del negocio.

Una apreciación a considerar es que el lugar elegido para ubicar el centro es un buen sitio ya que contiene un potente sector de empresas dedicadas al sector servicios y en menor medida al sector industrial. Además, en Mejorada el mercado no está saturado ya que la competencia es relativamente baja comparada con otros municipios cercanos ya que hay únicamente dos instalaciones de pádel en el municipio. Igualmente, la población de la región tiene las características de edad y económicas que se buscan para poder rentabilizar la inversión y gastos iniciales. Está en un emplazamiento bien comunicado con los municipios de alrededor y con Madrid capital mediante transporte público basado en autobuses. A este respecto, es importante estar atentos al desarrollo de otros sistemas de transporte públicos en la región, como el plan de Cercanías, presentado en 2009, que tenía previsto llevar el tren a Mejorada y construir una estación para 2015, pero que, a causa de problemas económicos, burocráticos y políticos se ha retrasado.

Otra conclusión que se obtiene es la importancia no solo de establecerse el primer año y de mantener la clientela, sino que hay que crecer año a año tanto en número de socios, como en número de alumnos y en ocupación media de alquiler de pistas. Tan negativo es una ambición desproporcionada como un conformismo sistemático. El crecimiento es una parte importante del éxito del negocio, tanto como la captación inicial de clientes. Debido a este motivo y al hecho de que diferentes estudios referidos al mercado de pádel en España hablan de un crecimiento progresivo del número de jugadores en los próximos años, se debe tener en mente la expansión del negocio. Esta expansión se realizará, si las cifras económicas lo permiten, a partir del quinto

año y consistirá en aperturas de nuevos clubes en municipios de la región. Se buscarán localidades cercanas a Mejorada y con características similares, es decir, que sean municipios con no demasiada población, con un sector empresarial fuerte y con una competencia relativamente pequeña o poco numerosa.

Un aspecto a considerar es tener presente que diferenciarse de la competencia no es forzosamente sinónimo de éxito. El hecho de tener las ideas claras y de diferenciarse de la competencia, en este caso estableciendo precios inferiores a la competencia privada y ofreciendo mejores servicios, instalaciones y actividades que la municipal, es una buena forma de abrirse camino pero no supone una garantía, más aún cuando no se tiene experiencia en este tipo de negocios y se compite frente a sociedades que tienen varios centros operativos en diferentes regiones y un bagaje previo importante a sus espaldas.

De igual forma, se destaca la importancia de ser flexibles con las ideas preestablecidas. Los planes ideados y plasmados en papel son fundamentales, pero a la hora de llevarlos a la práctica hay que prever posibles cambios en el entorno. La entrada de un nuevo negocio puede cambiar los planes de la competencia y su manera de atraer clientes. La sociedad Padel Henares va a tener un impacto en la competencia. Esta competencia puede decidir, por ejemplo, bajar sus precios por lo que se debe estar alerta para contrarrestar este tipo de situaciones, como puede ser establecer nuevas tarifas, promociones o estrategias que en un principio no se habían planeado.

Cabe señalar la repercusión de relacionarse con el entorno. Aunque sean competencia, se puede llegar a acuerdos con los clubes del municipio para la organización de torneos, especialmente con el club de pádel que no tiene instalaciones. Igualmente, es importante establecer pactos con empresas del municipio para poder crecer y aumentar la presencia en el mercado como pueden ser clínicas de salud o fisioterapia que se promocionen en el club, o con compañías del municipio cuya actividad no tenga nada en común con el pádel. Pero las relaciones con el entorno engloban más áreas como la política o la social, donde cobra especial importancia la relación y colaboración con el ayuntamiento de Mejorada. Es fundamental estar atentos a posibles cambios en este entorno, tanto económicos, políticos, como de otra índole ya que van a afectar al negocio. Unas elecciones donde

cambia el color político del ayuntamiento, o incluso de la comunidad o del país, el cierre de una empresa colaboradora o alguna situación económica excepcional como un incremento del paro en la región podrían tener un fuerte impacto en el club, por lo que hay que conocer este tipo de información lo antes posible para saber reaccionar de forma adecuada.

Es significativo el hecho de las negociaciones con los proveedores y con las empresas encargadas de construir las pistas y reformar las instalaciones, así como con todos los servicios necesarios para que el centro pueda desarrollar su actividad. Por ello, hay que comparar siempre presupuestos de varias empresas y establecer una relación entre precio y calidad adecuada. No siempre lo más caro es lo mejor y tampoco se debe mirar únicamente el ahorro de costes porque puede haber una bajada en la calidad que lleve como consecuencia una disminución de la clientela. Además, hay que tener siempre planes alternativos ya que los proveedores de determinado material o servicio pueden aumentar su precio, disminuir el nivel de calidad ofrecido o tener imprevistos de última hora.

Es trascendental el buen trato al cliente y la buena formación y disposición de los empleados. Las relaciones humanas pueden ser la diferencia entre el éxito y el fracaso del negocio. Los trabajadores del club, que serán personas activas y con iniciativa, deben reciclarse continuamente en aspectos profesionales, estar debidamente motivados y siempre tener en cuenta la importancia de la simpatía y trato agradable con el cliente. No se debe subestimar la opinión de ningún cliente, especialmente en esta sociedad globalizada donde la tecnología permite disponer a cualquier persona de información actualizada al instante, por lo que la opinión de un solo cliente, ya sea positiva o negativa, puede llegar a influir de forma poderosa en la evolución del negocio. La humildad y educación deben estar siempre presentes en la relación con los clientes y con los empleados.

También se desea reflejar que montar un negocio no es sencillo y menos si es la primera vez que se crea una empresa. En los últimos años en España se han agilizado los trámites burocráticos para poner en funcionamiento una actividad empresarial, pero aún así sigue llevando su tiempo. Los numerosos impresos que hay que rellenar, unido al tiempo que las administraciones públicas tardan en dar una respuesta y a los gastos de estos procesos, requieren de paciencia y conocimiento.

Asimismo, la búsqueda de financiación es una tarea complicada ya que requiere de una serie de análisis minuciosos por parte de las entidades que prestan el dinero, por lo que el estudio de viabilidad debe ser escrupuloso para obtener capital de terceros. A pesar de esto, hay planes de financiación a pymes y emprendedores, sobre todo del Instituto de Crédito Oficial (ICO), que tratan de apoyar la creación de nuevas empresas mediante préstamos y líneas de crédito con buenos tipos de interés. Además, hay ayudas e incentivos para empresas por parte de las administraciones públicas, aunque se ha preferido considerar la hipótesis negativa donde la empresa Padel Henares no obtiene ninguna subvención.

Como conclusión final se puede afirmar que por las razones expuestas a lo largo del presente proyecto, el negocio tiene todos los ingredientes para ser exitoso. Eso sí, hay que estar constantemente pendiente del negocio, de su evolución y del contexto que le rodea. Crear una empresa, mantenerla y hacer que crezca requiere un compromiso que va más allá del turno de trabajo o de vigilarla de vez en cuando, ya que demanda una implicación constante por parte del dueño las 24 horas del día durante los 365 días del año.

9. ANEXOS

ANEXO 1. DESGLOSE DE LOS PAGOS DEL PRÉSTAMO BANCARIO.

Mes	Cuota mensual	Intereses	Amortización	Capital vivo	Capital amortizado
0				90.000,00	
1	1.782,11	525,00	1.257,11	88.742,89	1.257,11
2	1.782,11	517,67	1.264,44	87.478,45	2.521,55
3	1.782,11	510,29	1.271,82	86.206,63	3.793,37
4	1.782,11	502,87	1.279,24	84.927,40	5.072,60
5	1.782,11	495,41	1.286,70	83.640,70	6.359,30
6	1.782,11	487,90	1.294,20	82.346,50	7.653,50
7	1.782,11	480,35	1.301,75	81.044,74	8.955,26
8	1.782,11	472,76	1.309,35	79.735,40	10.264,60
9	1.782,11	465,12	1.316,98	78.418,41	11.581,59
10	1.782,11	457,44	1.324,67	77.093,74	12.906,26
11	1.782,11	449,71	1.332,39	75.761,35	14.238,65
12	1.782,11	441,94	1.340,17	74.421,18	15.578,82
13	1.782,11	434,12	1.347,98	73.073,20	16.926,80
14	1.782,11	426,26	1.355,85	71.717,35	18.282,65
15	1.782,11	418,35	1.363,76	70.353,60	19.646,40
16	1.782,11	410,40	1.371,71	68.981,88	21.018,12
17	1.782,11	402,39	1.379,71	67.602,17	22.397,83
18	1.782,11	394,35	1.387,76	66.214,41	23.785,59
19	1.782,11	386,25	1.395,86	64.818,55	25.181,45
20	1.782,11	378,11	1.404,00	63.414,55	26.585,45
21	1.782,11	369,92	1.412,19	62.002,36	27.997,64
22	1.782,11	361,68	1.420,43	60.581,93	29.418,07
23	1.782,11	353,39	1.428,71	59.153,22	30.846,78
24	1.782,11	345,06	1.437,05	57.716,17	32.283,83
25	1.782,11	336,68	1.445,43	56.270,74	33.729,26
26	1.782,11	328,25	1.453,86	54.816,88	35.183,12
27	1.782,11	319,77	1.462,34	53.354,54	36.645,46
28	1.782,11	311,23	1.470,87	51.883,67	38.116,33

29	1.782,11	302,65	1.479,45	50.404,21	39.595,79
30	1.782,11	294,02	1.488,08	48.916,13	41.083,87
31	1.782,11	285,34	1.496,76	47.419,37	42.580,63
32	1.782,11	276,61	1.505,49	45.913,87	44.086,13
33	1.782,11	267,83	1.514,28	44.399,59	45.600,41
34	1.782,11	259,00	1.523,11	42.876,48	47.123,52
35	1.782,11	250,11	1.532,00	41.344,49	48.655,51
36	1.782,11	241,18	1.540,93	39.803,56	50.196,44
37	1.782,11	232,19	1.549,92	38.253,64	51.746,36
38	1.782,11	223,15	1.558,96	36.694,67	53.305,33
39	1.782,11	214,05	1.568,06	35.126,62	54.873,38
40	1.782,11	204,91	1.577,20	33.549,42	56.450,58
41	1.782,11	195,70	1.586,40	31.963,01	58.036,99
42	1.782,11	186,45	1.595,66	30.367,36	59.632,64
43	1.782,11	177,14	1.604,96	28.762,39	61.237,61
44	1.782,11	167,78	1.614,33	27.148,06	62.851,94
45	1.782,11	158,36	1.623,74	25.524,32	64.475,68
46	1.782,11	148,89	1.633,22	23.891,10	66.108,90
47	1.782,11	139,36	1.642,74	22.248,36	67.751,64
48	1.782,11	129,78	1.652,33	20.596,03	69.403,97
49	1.782,11	120,14	1.661,96	18.934,07	71.065,93
50	1.782,11	110,45	1.671,66	17.262,41	72.737,59
51	1.782,11	100,70	1.681,41	15.581,00	74.419,00
52	1.782,11	90,89	1.691,22	13.889,78	76.110,22
53	1.782,11	81,02	1.701,08	12.188,70	77.811,30
54	1.782,11	71,10	1.711,01	10.477,69	79.522,31
55	1.782,11	61,12	1.720,99	8.756,70	81.243,30
56	1.782,11	51,08	1.731,03	7.025,68	82.974,32
57	1.782,11	40,98	1.741,12	5.284,55	84.715,45
58	1.782,11	30,83	1.751,28	3.533,27	86.466,73
59	1.782,11	20,61	1.761,50	1.771,77	88.228,23
60	1.782,11	10,34	1.771,77	0,00	90.000,00
Total	106.926,47	16.926,47	90.000,00		

ANEXO 2. MODELO DE SOLICITUD DE CONSULTA PREVIA E IMPRESO PARA EL PAGO DE LA TASA POR EXPEDICIÓN DE DOCUMENTOS ADMINISTRATIVOS URBANÍSTICOS DEL AYUNTAMIENTO DE MEJORADA DEL CAMPO



SOLICITUD DE CONSULTA PREVIA INSTALACIÓN ACTIVIDAD (CP)

INSTRUCCIONES

Esta carpetilla contiene:

- Modelo de solicitud de información urbanística.
- Impreso para el pago de la tasa por expedición de documentos.

Deberán rellenarse los datos completos del solicitante. Únicamente se cumplimentarán los datos de representante si son distintos a los del solicitante como por ejemplo cuando este sea una sociedad limitada y el representante el gerente de la misma.

También es importante que indique un teléfono de contacto donde pueda localizarse al interesado para solventar cualquier duda sobre la solicitud.

Importe de la Tasa:

TASAS - 2014	
EXPEDICIÓN DE DOCUMENTOS ESPECÍFICOS DE URBANISMO	
Consulta Previas/Informaciones Urbanísticas	25,47 €

Pago de la tasa:

- En cualquier sucursal bancaria del municipio.
- También se podrá realizar mediante cheque conformado o talón bancaria en la Tesorería del Ayuntamiento (Plaza del Progreso 1).



URBANISMO E INDUSTRIA
Ayuntamiento de Mejorada del Campo

Solicitud de Consulta Previa a la Instalación de la Actividad

Plaza del Progreso, 1 • 28840 Mejorada del Campo (Madrid)
Tel.: 91 679 48 00 • Fax: 91 679 24 14

EXPEDIENTE Nº

SOLICITANTE

NOMBRE Y APELLIDOS

DOMICILIO

LOCALIDAD

COD. POSTAL

N.I.F./C.I.F.

TELÉFONO

PROVINCIA

REPRESENTANTE

NOMBRE Y APELLIDOS

DOMICILIO

LOCALIDAD

COD. POSTAL

N.I.F./C.I.F.

TELÉFONO

PROVINCIA

Se presenta ante V.S. y EXPONE: Que tiene la intención de solicitar licencia de apertura para la actividad que se cita, y siendo preceptiva la presentación de la presente al trámite de licencia para:

ACTIVIDAD

CLASE DE ACTIVIDAD

CL/PZ/AVI

Nº/ P.K

PISO/NAVE/IC

ES EL PRIMER USO AL QUE SE DEDICA EL LOCAL

SI

NO

REQUIERE OBRAS DE ADECUACIÓN

SI

NO

ÚLTIMA ACTIVIDAD

REF. CATASTRAL

EPÍGRAFE IAE

CÓDIGO CNAE

A rellenar por la Administración:

Aporta la siguiente documentación, necesaria para la tramitación de la presente solicitud, quedando informado el solicitante que la mera presentación de este escrito no es suficiente para iniciar el trámite de licencia de apertura.

☐

Autoliquidación de Tasas.

☐

Plano o Croquis del Local.

Y a fin de evitar gastos inútiles y de conformidad con lo previsto en el artículo 155 de la Ley 9/2001 de 17 de julio, del Suelo de la Comunidad de Madrid, así como, del artículo 4.2 de la Instrucción de 15 de marzo de 1963 al Reglamento de Actividades Molestas, Insalubres, Nocivas y Peligrosas, eleva la presente consulta, previa a la solicitud de licencia de apertura municipal, a fin de que se le informe: la viabilidad del ejercicio de dicha actividad; la adecuación a los usos previstos en la normativa de aplicación; así como de la documentación a presentar junto con la licencia de apertura.

Por todo ello **SOLICITA:** Que tenga por presentada esta instancia, se sirva admitirla y, previos los trámites que procedan, le sea expedida la información de consulta previa formulada, declarando bajo su responsabilidad que son ciertos los datos que se han hecho constar.

Mejorada del Campo, a _____ de _____ de 20__

FDO.:

AL SR. ALCALDE PRESIDENTE DEL AYUNTAMIENTO DE MEJORADA DEL CAMPO (MADRID)



URBANISMO E INDUSTRIA

Ayuntamiento de Mejorada del Campo
Plaza del Progreso, 1
28840 Mejorada del Campo (Madrid)
Tel.: 91 679 48 00 • Fax: 91 679 24 14

Tasa por Expedición de Documento Administrativo Urbanístico

Emisor: 280847

Modelo: 018

Modalidad: 3

Fecha de devengo: ____/____/____

CONCEPTO TRIBUTARIO:

TASA POR EXPEDICIÓN DE DOCUMENTO ADMINISTRATIVO URBANÍSTICO

0181000032264



905232808470181000032264

SUJETO PASIVO

TITULAR

DOMICILIO

LOCALIDAD

N.I.F./C.I.F.

TELÉFONO

TELÉFONO MÓVIL

PROVINCIA

COD. POSTAL

REPRESENTANTE

TITULAR

DOMICILIO

LOCALIDAD

N.I.F./C.I.F.

TELÉFONO

TELÉFONO MÓVIL

PROVINCIA

COD. POSTAL

OBJETO TRIBUTARIO

CLASE DE DOCUMENTO ADMTVO. (Tachar lo que no proceda) Información Urbanística / Consulta Previa / Certificación / Otros

Tramitación de expediente de figuras asociadas al planeamiento urbanístico

AUTOLIQUIDACIÓN

HECHO IMPONIBLE: expedición de documentos administrativos

CONSULTA PREVIA

Para la actividad de:

Situación:

INF. URBANÍSTICA

Finca situada en:

CERTIFICACIÓN DE:

TRAMITACIÓN DE

Expediente de:

En caso de PLAN ESPECIAL / PLAN PARCIAL / ESTUDIO DE DETALLE especificar superficie del ámbito:

m2

GRAVAMEN

CUOTA TRIBUTARIA

Mejorada del Campo, a ____ de ____ 20__

FORMA DE PAGO EN METÁLICO

Fdo.: _____


Ingreso en cualquier Entidad Bancaria de Mejorada del Campo (Bancos o Cajas de Ahorro)
FORMA DE PAGO MEDIANTE CHEQUE CONFORMADO O TALÓN BANCARIO
En la DEPOSITARIA de este Ayuntamiento

El presente documento de autoliquidación carece de total validez sin la impresión mecánica de la Entidad Bancaria, o en su defecto el sello y firma de la Depositaria de este Ayuntamiento y tiene carácter provisional a resultados de la Liquidación definitiva que en su caso se practicará por la Administración Municipal.

Los datos personales recogidos serán incorporados y tratados en el sistema informático del Ayuntamiento de Mejorada del Campo (Madrid) y podrán ser cedidos de conformidad con la ley, pudiendo el interesado ejercer ante el mismo los derechos de acceso, rectificación, cancelación y oposición, todo lo cual se informa en cumplimiento del artículo 5 de la Ley Orgánica 15/1999 de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal.

Ejemplar para el interesado

ANEXO 3. MODELO DE DECLARACIÓN RESPONSABLE DEL AYUNTAMIENTO DE MEJORADA DEL CAMPO



**AYUNTAMIENTO
MEJORADA
DEL CAMPO**

Plaza del Progreso, 1 - 28840 Mejorada del Campo (Madrid)
Tel.: 91 679 48 00 - Fax: 91 679 24 14
E-mail: urbanismo@mejoradadelcampo.org

DECLARACIÓN RESPONSABLE

A los efectos establecidos en el Real Decreto-ley 19/2012, de 25 de mayo, de medidas urgentes de liberalización del comercio y de determinados servicios.

Espacio para el sello de registro de la administración

INTERESADO

Doc. Identidad/CIF: _____ Nombre / razón social: _____

Apellido 1º: _____ Apellido 2º: _____

Tipo vía: _____ Domicilio: _____

Nº / Km: _____ Letra: _____ Bloque: _____ Portal: _____ Escalera: _____ Piso: _____ Puerta: _____

C. Postal: _____ Municipio: _____ Provincia: _____

Tel.: _____ Tel. móvil: _____ E-mail / fax: _____

REPRESENTANTE

Doc. Identidad/CIF: _____ Nombre / razón social: _____

Apellido 1º: _____ Apellido 2º: _____

Tipo vía: _____ Domicilio: _____

Nº / Km: _____ Letra: _____ Bloque: _____ Portal: _____ Escalera: _____ Piso: _____ Puerta: _____

C. Postal: _____ Municipio: _____ Provincia: _____

Tel.: _____ Tel. móvil: _____ E-mail / fax: _____

EL INTERESADO DECLARA BAJO SU RESPONSABILIDAD, que va a iniciar la explotación de la actividad que a continuación se detalla y que la misma cumple con todos los requisitos establecidos en la normativa vigente para su ejercicio, que dispone de la documentación que así lo acredita y que se compromete a mantener su cumplimiento durante el período inherente a dicho ejercicio.

Actividad: _____

Nombre comercial: _____

Tipo vía: _____ Domicilio: _____

Referencia catastral: _____ Epígrafe IAE: _____ Código CNAE: _____ Superficie construida: _____

Asimismo, **PRESENTA LA SIGUIENTE DOCUMENTACIÓN** acreditativa del cumplimiento de los requisitos exigidos para el ejercicio de la actividad.

☐ Fotocopia del D.N.I./C.I.F., ☐ Fotocopia del alta I.A.E., ☐ Documento que acredite la ocupación o posesión del local o inmueble.

☐ Memoria descriptiva de la actividad, firmada por Técnico competente, que indique la relación de maquinaria y/o elementos afectos a la misma (indicando la potencia eléctrica individual y total), relación de superficies y usos, así como justificación de las medidas de seguridad necesarias a implantar en la actividad, de acuerdo con la normativa vigente de aplicación.

☐ Certificado Oficial firmado por Técnico competente, sobre la seguridad y solidez del local y sus instalaciones para el ejercicio de la actividad, así como el cumplimiento de la normativa vigente de aplicación, acompañado de plano de planta y sección, a escala normalizada, que refleje su situación, la distribución de maquinaria, mobiliario, superficies, usos, alturas libres, protección contra incendios, evacuación, climatización, ventilación, etc.

☐ Declaración responsable de la acreditación profesional del Técnico competente (titulación, competencia profesional del trabajo encargado, etc.), o bien la documentación firmada por el mismo se acompañará del visado del Colegio Oficial correspondiente.

☐ Contrato de mantenimiento de los elementos de protección contra incendios necesarios, de acuerdo con la normativa vigente de aplicación.

Certificados de legalización de las instalaciones o certificado favorable de organismo de control autorizado (en caso de ser necesario):

☐ Instalaciones eléctricas, ☐ Instalaciones de climatización, ☐ Instalaciones de gas, ☐ Instalaciones frigoríficas, ☐ Instalaciones contra incendios

☐ Almacenamiento de productos químicos. ☐ Otros: _____


☐ Justificante de haber abonado los tributos locales correspondientes.

Firma

En _____, a _____ de _____ de 20 _____

Los datos personales recogidos serán incorporados y tratados en el sistema informático del Ayuntamiento de Mejorada del Campo (Madrid) y podrán ser cedidos de conformidad con la ley, pudiendo el interesado ejercer ante el mismo los derechos de acceso, rectificación, cancelación y oposición, todo lo cual se informa en cumplimiento del artículo 5 de la Ley Orgánica 15/1999 de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal.

ANEXO 4. MODELO DE SOLICITUD DE LICENCIA DE INSTALACIÓN, APERTURA Y FUNCIONAMIENTO DEL AYUNTAMIENTO DE MEJORADA DEL CAMPO



URBANISMO E INDUSTRIA
Ayuntamiento de Mejorada del Campo

Solicitud de Licencia de Instalación, Apertura y Funcionamiento

con Evaluación Ambiental o de Impacto Ambiental

Plaza del Progreso, 1 • 28840 Mejorada del Campo (Madrid)
Tel.: 91 679 48 00 • Fax: 91 679 24 14

SOLICITANTE

NOMBRE Y APELLIDOS _____

DOMICILIO _____

LOCALIDAD _____ COD. POSTAL _____

N.I.F./C.I.F. _____ TELÉFONO _____ PROVINCIA _____

EXPEDIENTE N° _____

REPRESENTANTE

NOMBRE Y APELLIDOS _____

DOMICILIO _____

LOCALIDAD _____ COD. POSTAL _____

N.I.F./C.I.F. _____ TELÉFONO _____ PROVINCIA _____

EXPEDIENTE N° _____

Se presenta ante V.S. y EXPONE: Que tiene la intención de instalar la siguiente:

ACTIVIDAD

CLASE DE ACTIVIDAD _____

CLIPZ/AVI _____ N°/ P.K. _____ PISO/NAVE/ILC. _____

AUTOR DEL PROYECTO _____

COLEGIO PROFESIONAL _____ **FECHA DE VISADO** _____

PRESUPUESTO DE INST. _____ **SUPERFICIE DEL LOCAL** _____ **POTENCIA NOMINAL** _____

Asimismo presenta la siguiente documentación básica y necesaria para iniciar el trámite solicitado:

- ☐ Proyecto de Inst. y Memoria Descriptiva por triplicado ejemplar, VISADO
- ☐ Identificación Industrial
- ☐ Relación de vecinos colindantes o inmediatos
- ☐ Copia de la consulta previa efectuada y de su contestación
- ☐ Copia de las restantes autorizaciones y, en su caso, concesiones o acreditación de haber sido solicitadas (se harán constar en el apartado final)
- ☐ Autoliquidación
- ☐ Depósito para publicación B.O.C.M.
- ☐ Alta de la actividad en Hacienda (036)
- ☐ Documentos que acreditan la representación
- ☐ Documento que acredite la ocupación o posesión del local o inmueble
- ☐ Copia del contrato de mantenimiento de elementos contraincendios
- ☐ En caso de tratarse de implantación de actividad en nueva construcción:
 - ☐ Copia de la Licencia municipal de Primera Ocupación.
- ☐ En caso de tratarse de actividad de hostelería, Bar de Copas, Discoteca o similares (Ley 17/1997 de 4 de Julio)
 - ☐ Proyecto de insonorización del local emitido por técnico competente.
 - ☐ Descripción técnica de los equipos de música
 - ☐ Copia de la póliza de Seguro de responsabilidad civil y contraincendios.
 - ☐ Ficha técnica y descriptiva del limitador acústico
- ☐ Otras: _____

La meritada actividad estaría incluida en los Anexos de la Ley 2/2002 de 19 de junio, de Evaluación Ambiental de la Comunidad de Madrid, según consulta previa que se facilita, y sometida por tanto al procedimiento e informe de Evaluación Ambiental o de Impacto Ambiental, en su caso.

Por todo ello **SOLICITA:** Que tenga por presentada esta instancia, se sirva admitirla y, previos los trámites que procedan, le sea concedida la calificación e informe de evaluación ambiental, en su caso; y en todo caso, la preceptiva licencia municipal de instalación, apertura y funcionamiento del establecimiento mencionado, declarando bajo su responsabilidad que son ciertos los datos que se han hecho constar.

Mejorada del Campo, a ____ de _____ de 20__

FDO.: _____

AL SR. ALCALDE PRESIDENTE DEL AYUNTAMIENTO DE MEJORADA DEL CAMPO (MADRID)



URBANISMO E INDUSTRIA
Ayuntamiento de Mejorada del Campo

Solicitud de Licencia de Instalación, Apertura y Funcionamiento con Evaluación Ambiental o de Impacto Ambiental

Plaza del Progreso, 1 • 28840 Mejorada del Campo (Madrid)
Tel.: 91 679 48 00 • Fax: 91 679 24 14

Vista la solicitud de licencia urbanística presentada que consta al dorso, se comprueba por este Registro que falta por adjuntar a la misma la documentación que aparece señalada a continuación con un aspa (X):

- ☐ - Proyecto de Instalación y Memoria Descriptiva por triplicado ejemplar, VISADO
- ☐ - Identificación Industrial
- ☐ - Relación de vecinos colindantes o inmediatos
- ☐ - Copia de la consulta previa efectuada y de su contestación
- ☐ - Copia de las restantes autorizaciones y, en su caso, concesiones o acreditación de haber sido solicitadas (se harán constar en el apartado final)
- ☐ - Autoliquidación
- ☐ - Justificante de pago de autoliquidación para publicación B.O.C.M.
- ☐ - Alta de la actividad en Hacienda (formulario 036)
- ☐ - Documentos que acreditan la representación
- ☐ - Documento que acredite la ocupación o posesión del local o inmueble
- ☐ - Copia del contrato de mantenimiento de elementos contraincendios
- ☐ - Copia de la Licencia municipal de Primera Ocupación.
- ☐ - Proyecto de insonorización del local emitido por técnico competente.
- ☐ - Descripción técnica de los equipos de música
- ☐ - Copia de la póliza de Seguro de responsabilidad civil y contraincendios.
- ☐ - Ficha técnica y descriptiva del limitador acústico

Otras:

Y en atención que los señalados son imprescindibles para iniciar la tramitación del expediente, se le concede al solicitante de la licencia urbanística que consta al reverso, un plazo de DIEZ DÍAS HÁBILES contados a partir del siguiente a la fecha de notificación del presente, para la presentación de la documentación reseñada, con indicación de que su incumplimiento dará lugar al desestimiento de su solicitud, archivándose el expediente sin más trámite, conforme lo previsto en el artículo 71 de la Ley 30/1992, de 26 de noviembre, reguladora del Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común, con los efectos previstos en el artículo 42.1 del mismo texto legal.

En Mejorada del Campo, a ____ de ____ de 20__.

Por el Registro de Entradas,

RECIBÍ:

Firma: _____

Fecha: _____ DNI: _____

ANEXO 5. IMPRESO PUBLICITARIO DEL CLUB R3 PADEL INDOOR MEJORADA



ESCUELA PADEL

- Entrenadores profesionales
- Material auxiliar
- Planificación de sesiones
- Grupos nivelados
- Grabaciones en vídeo

/ CLASES BONOS: Recarga sesiones y entrena según te convenga.

/ CLASES FIJAS: Solicita el grupo que más se adapte a ti.

NIVELES:
Cero / inici. / med. / av. / comp. / WPT.

FRANJAS HORARIAS:
Mañana / mediodía / tarde / fin de semana

EDADES:
Pequepádel / junior / adulto-a / veterano-a



ORGANIZACION PARTIDOS NIVELADOS

HAZ CLICK Y A JUGAR !!!

- Solicita que te nivelen
- Consulta el listado de partidos
- Juega partidos nivelados

TAMBIÉN TE INFORMAMOS DE HUECOS LIBRES A TRAVÉS DE TÚ TFNO. MÓVIL (Según nivel y disponibilidad)



TORNEOS Y LIGAS

- Torneos weekend
- Copas trimestrales
- Pruebas anuales R3
- Ligas por equipos

Toda la información en:
www.r3mejoradapadel.com

Club organizado y dirigido por la empresa:



PADFIT SERVICES
Org. - Gestión - Instalaciones Deportivas







EVENTOS PRIVADOS:

- El pádel es un deporte que reúne características sociales, lúdicas y competitivas, todas ellas idóneas para llevar a cabo eventos de diferentes tipos;



- Torneo abierto ó privado
- Evento empresarial
- Quedada social
- Clinic con profesionales
- Partidos de exhibición
- Celebración de cumpleaños
- Excursiones grupos especiales

COMPLETA TU EVENTO ENCARGANDO
Cocktail / Paellas / Barbacoas /
Tapas / Sandwiches / etc.

R3 MEJORADA PADEL INDOOR:

- 6 Pistas indoor bioclimatizadas
- Bar social - room
- Terraza Chill
- Vestuarios totalmente equipados
- Parking privado



- Alquiler de pistas
- Escuela de pádel
- Organización de partidos
- Torneos y ligas
- Eventos privados









R3 MEJORADA PADEL INDOOR

"Juega 100% Pádel en una instalación de primera"

www.r3mejoradapadel.com

C/ Tajo, 35 Mejorada del Campo - Madrid -
Telfs.: 91 679 25 62 / 620 10 85 33
info@r3mejoradapadel.com

Horario de apertura:
Lun a Vie. 9 a 24 hs.
Sáb, Dom y fes. 9 a 22:30 hs

 Encuentranos en Facebook

ANEXO 6. IMPRESO PUBLICITARIO DEL CLUB MISPORT

miSport. SERVICIOS 2014/2015 MEJORADA

miSport. Fitness

- Entrenamiento en sala de fitness dirigido por entrenador
- Asesoría wellness: Valoración de la condición física y prescripción individualizada de ejercicio. (Solo Abono Total Fitness)
- Clases colectivas fitness (+ de 100 clases a la semana)
- Mantenimiento

- Pilates - Iniciación
- Step
- Core
- Hitts

- Ciclo
- Bodytonic
- Zumba

ACTIVIDADES ESPECIALES:

- Pilates - Avanzado
- Entrenamiento Funcional
- Yoga

miSport. Padel

- Escuela de Padel
- Clases particulares o grupos reducidos
- Cursos Intensivos de verano
- Alquiler de pistas de pádel.
- Clinics
- Organización de torneos y eventos

• En los cursillos de Padel los Usuarios con Abono Total Fitness tienen un 50 % descuento. También en descuentos especiales, Alquileres, Torneos y Eventos con este tipo de abono.

miSport. Tenis

- Escuela de Tenis
- Clases particulares o grupos reducidos
- Cursos Intensivos de verano
- Alquiler de pistas de Tenis.
- Clinics
- Organización de torneos y eventos

• En los cursillos de Tenis los Usuarios con Abono Total Fitness tienen un 50 % descuento. También en descuentos especiales, Alquileres, Torneos y Eventos con este tipo de abono.

miSport. CrossMi

CrossMi es un novedoso método de entrenamiento, y que está caracterizada por:

- Creatividad y variedad constante de ejercicios
- Movimientos funcionales
- Alta intensidad durante el entrenamiento
- Nuestros entrenamientos de CrossMi están estructurados en sesiones de unos 60 minutos.

OTROS SERVICIOS / ACTIVIDADES

- Programa recreativo
- Actividades en familia
- Ranking pádel y tenis
- Sábados divertidos
- Charlas y conferencias
- Y muchas más!
- Club de corredores
- Campeonatos pádel y tenis

10. BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS

Publicaciones e informes

- BOE (2007). *Plan General de Contabilidad de Pequeñas y Medianas Empresas*.
- BOE (2014). *Convenio Colectivo Estatal de Instalaciones Deportivas y Gimnasios*.
- CONSEJO SUPERIOR DE DEPORTES (2012). *Buenas prácticas en la instalación y mantenimiento de pistas de pádel*.
- Martín, Ángel (2015). *Financiación y rentabilidad*.
- Castillo, J.I. (2014). *El Plan de Marketing en los PFG*.
- Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa (2015). *Retrato de las PYME 2015*.
- Federación Española de Pádel (2010). *Reglamento de juego del pádel*.
- INFORMA. *Explicación de Ratios de la Web de INFORMA*.
- Alfaro Álvaro, Miriam (2012). Proyecto Fin de Carrera: *Diseño de Planta de Tratamiento de Áridos en Seseña (Toledo)*.
- Morán San Juan, Elena (2013). Proyecto Fin de Carrera: *Plan de Negocio de un Complejo de Pádel*.
- García Martínez, Iván. Proyecto Fin de Carrera: *Plan de Empresa Faro Padel Center*.
- Fernández-Montes, Manuel; Herrera Boxó, Carlos; Pavón Alonso, Vicente. Proyecto Fin de Máster: *Complejo deportivo de pádel P4U*.
- Cortés Robledo, José Luis (2010). Proyecto Fin de Carrera: *Plan de Mejora del Almacén de Repuestos de Fábrica de Yeso*.

Páginas web

1. Para la realización del análisis político, económico, social y el resto de la introducción:
 - <http://www.20minutos.es/deportes/noticia/padel-un-oasis-crisis-deportiva-1928115/0/>
 - <http://www.diariogol.com/es/notices/2013/06/el-padel-duplica-las-licencias-en-cinco-anos-a-costa-del-tenis-33126.php>
 - http://www.elconfidencial.com/economia/2015-02-26/la-economia-espanola-crecio-un-1-4-en-2014-por-el-consumo-privado-y-la-inversion_718516/
 - http://www.eldiario.es/economia/cifras-rescate-financiero-pagar_0_197030919.html
 - <http://www.datosmacro.com/paro>
 - <http://www.elmundo.es/economia/2015/02/26/54eed393e2704e47068b456e.html>
 - http://economia.elpais.com/economia/2015/02/05/actualidad/1423129472_116538.html
 - <http://padel.sport.es/cuantos-practicantes-de-padel-hay-realmente-en-espana/>
 - <http://www.spainsn.com/el-padel-sigue-creciendoe280a6>
 - http://www.mejoradadelcampo.es/index.php?option=com_content&view=article&id=13&Itemid=130
 - http://es.wikipedia.org/wiki/Mejorada_del_Campo
 - http://es.wikipedia.org/wiki/Corredor_del_Henares
 - http://www.masprofesional.com/naves/nave_mejorada-del-campo/alquiler-nave-mejorada-del-campo_64200.html
 - <http://www.eleconomista.es/mercados-cotizaciones/noticias/6522314/03/15/La-Comunidad-de-Madrid-mejora-la-seguridad-vial-en-la-carretera-M100.html#.Kku89N3NpX3aTYv>
 - <http://www.planactivahenares.es/socios/#>
 - http://www.aedhe.es/web/1_corredor_del_henares.asp

- <http://www.venio.info/pregunta/cuantos-habitantes-tiene-mejorada-del-campo-madrid-5309.html>
- <http://www.foro-ciudad.com/madrid/mejorada-del-campo/mensaje-11207612.html>
- http://www.madrid.org/cs/Satellite?c=CM_Actualidad_FA&cid=1354346353892&destacado=si&idConsejeria=1109266187242&idListConsj=1109265444710&language=es&pagename=ComunidadMadrid%2FEstructura&sm=1109265843997
- <http://www.ine.es/jaxi/tabla.do>
- http://www.pnlpalermo.com.ar/pnl_articulos/significado-de-vision-mision-objetivos-metas-estrategias-y-tacticas/
- <http://www.endesa.com/es/conoceendesa/nuestraestrategia/VisionMisionyValores>
- <http://robertoespinoza.es/2012/10/14/como-definir-mision-vision-y-valores-en-la-empresa/>
- <http://www.cocacola.es/informacion/vision-mision-valores#.VQjWyY4ryul>

2. En referencia al análisis del mercado:

- <http://www.webconsultas.com/ejercicio-y-deporte/vida-activa/beneficios-del-ejercicio-fisico-869>
- <http://www.planetapadel.com/2013/08/apertura-de-r3-mejorada-padel-indoor.html>
- <http://www.r3mejoradapadel.com/>
- <http://misport.es/mejorada/>
- <http://www.mejorpadel.com/>
- <http://www.juroga.com/como-afecta-el-entorno-general-a-tu-negocio/>
- <http://padelworldpress.es/datos-y-estadisticas-sobre-el-crecimiento-y-desarrollo-del-padel/>
- <http://www.vivirdeldeporte.com/2014/04/14/informe-de-la-industria-del-padel-en-espana/>
- <http://www.crecenegocios.com/el-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de-porter/>
- <http://www.emprendepymes.es/las-cinco-fuerzas-competitivas-de-porter/>

- <http://www.buenosnegocios.com/notas/683-el-poder-negociacion-los-proveedores>
- <http://www.quiminet.com/empresas/poder-de-negociacion-de-los-compradores-o-clientes-las-fuerzas-de-porter-2745008.htm>
- <http://www.guiadelacalidad.com/modelo-efqm/analisis-dafo>
- <http://dafo.wikispaces.com/Ejemplos>
- <http://www.emprendedores.es/gestion/como-hacer-un-dafo/como-hacer-un-dafo2>

3. Con respecto al plan de marketing:

- <http://www.plandemarketing.net/plan-de-marketing-fidelizacion-crm.html>
- <http://www.monografias.com/trabajos15/plan-marketing/plan-marketing.shtml>
- <http://www.directorioempresasmejorada.org/images/grafico01.jpg>
- http://www.mejoradadelcampo.es/index.php?option=com_content&view=article&id=449:255-personas-de-mejorada-han-encontrado-trabajo&catid=11&Itemid=116

4. Para el plan de operaciones:

- <http://www.padel10.com/>
- http://www.vendingsierra.com/maquinas-de-vending/maquinas-vending-de-comida/item/maquina-de-sandwiches-y-snaks.html?category_id=3#especificaciones
- <http://www.grupomendoza.es/blog/94-5-razones-para-instalar-una-maquina-vending-o-expendedora-de-cafe-en-tu-empresa>
- <http://verdepadel.com/coste-y-precios-de-construccion-de-una-pista-de-padel/>
- <http://www.cursodepadel.com/2013/02/el-suelo-de-las-pistas-de-padel.html>
- <http://www.mantenturf.com/blog/cesped-artificial-y-pista-de-padel-la-pareja-perfecta/>
- <http://www.turfgrass.es/es/news/37-turfgrass-en-padel-rackets.html>
- http://mejorset.com/paginas/ver.php?id=5&lang=1&gal=#Pista_de_p%C3%A1del._
- <http://manzasport.com/solicitud-presupuesto-pistas-cristal>

- <http://padelstar.es/reglas-de-padel/reglamento-la-pista/.html>
- <http://www.lanaveindustrial.com/>
- <http://www.mvluzverde.com/iluminacion-led-para-pistas-de-padel/>
- <http://blog.ledbox.es/informacion-led/casos-practicos-led/iluminacion-led-en-pistas-de-padel>
- <http://blog.sage.es/economia-empresa/los-seguros-para-empresas-cuales-son-obligatorios-y-cuales-convenientes/>

5. En lo referente a los recursos humanos:

- <http://padelstar.es/monitores-de-padel/monitores-de-padel-en-espana/.html>
- <http://blog.sage.es/contabilidad-fiscalidad-laboral/las-cotizaciones-a-la-seguridad-social-conceptos-bases-y-porcentajes/>
- http://www.seg-social.es/Internet_1/Trabajadores/CotizacionRecaudaci10777/Regimenes/RegimenGeneraldeLaS10957/TablasResumendebase9932/TiposdeCotizacion/index.htm
- <http://www.pymesyautonomos.com/legalidad/se-cobra-realmente-el-plus-de-nocturnidad>

6. Con respecto al plan financiero:

- <http://www.cea.es/portaacea/pymes/empresa/guia/31165cuenresulprevi.asp>
- <http://www.lancetalent.com/blog/el-presupuesto-anual-de-tu-negocio-como-profesional-freelance-2/>
- <http://www.infofranquicias.com/cd-7071/Inversion-inicial-franquicias.aspx>
- <http://blog.sage.es/economia-empresa/como-se-calcula-el-fondo-de-maniobra-y-el-cash-flow/>
- <http://capitalibre.com/2013/12/pago-impuestos-empresa>
- http://www.ceeiguadalajara.es/portal/lang_es/ventanilla_del_emprendedor_plan_de_empresa/tabid_25440/plan_economico_y_financiero.aspx
- <http://eltamiz.com/elcedazo/2010/03/02/entendiendo-un-prestamo/>

- http://www.gyplan.com/es/amofran_es.html
- <http://www.bankimia.com/linea-de-credito-empresa-ing-direct-pbL692d6e-o2>
- <http://www.elretodeemprender.com/prestamo-en-la-cuenta-de-resultados/>
- <http://www.eoi.es/blogs/carmenrosabernabe/2012/01/28/diferencia-entre-una-linea-de-credito-y-un-prestamo/>
- <http://economipedia.com/definiciones/amortizacion-contable-y-financiera.html>
- <http://www.emprendedores.es/crear-una-empresa/autonomo-o-sociedad-limitada/costes-de-convertirse-en-autonomo-o-sociedad-limitada>
- <http://www.expansion.com/diccionario-economico/tasa-interna-de-retorno-o-rentabilidad-tir.html>
- <http://www.bolsia.com/blog/blog/2012/05/04/van-tir-payback/>
- <http://www.rankia.com/blog/anfundeem/413170-liquidez-solvencia-endeudamiento>

7. En lo que concierne a la actividad jurídica y aspectos legales:

- <http://juanmacias.net/2011/05/10-razones-para-montar-una-s-l-en-lugar-de-autonomo/>
- <http://www.licencia-apertura-actividad.info/cuanto-cuesta-licencia-apertura-actividad.html>
- <http://www.ineaf.es/tribuna/problematika-gastos-constitucion-gastos-primer-establecimiento/>
- <http://www.camaracomlorca.es/formas-juridicas-de-la-empresa/>
- <http://www.ipyme.org/es-ES/creaciondelaempresa/ProcesoConstitucion/Paginas/Tramites.aspx>
- <http://www.crear-empresas.com/tramites-constituir-una-sociedad-limitada-anonima>
- <http://www.creatuempresa.org/es-ES/PasoApaso/Paginas/FormasJuridicas-Descripcion.aspx?cod=SRL&nombre=Sociedad%20de%20Responsabilidad%20Limitada&idioma=es-ES>
- <http://www.anugal.es/licencia-de-apertura-1.html>